

Minja Rouhunkoski

Vanhustyön lähiesimiesten näkemyksiä hyvästä henkilöstöjohtamisesta

Opinnäytetyö

Syksy 2016

SeAMK Sosiaali- ja terveys

Geronomi (AMK)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Sosiaali- ja terveysala

Tutkinto-ohjelma: Geronomi (AMK)

Suuntautumisvaihtoehto: Vanhustyö

Tekijä: Minja Rouhunkoski

Työn nimi: Vanhustyön lähiesimiesten näkemyksiä hyvästä henkilöstöjohtamisesta

Ohjaaja: Kari Jokiranta & Anna-Kaarina Koivula

Vuosi: 2016

Sivumäärä: 50

Liitteiden lukumäärä: 3

Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää vanhustyössä toimivien lähiesimiesten näkemyksiä siitä, millaisena he näkevät henkilöstöjohtamisen omassa työssään. Mitä siihen kuuluu ja millaisia johtajarooleja he tunnistavat itsestään.

Tutkimus tehtiin teemahaastatteluna. Toteutin haastattelut Vaasan kaupungin kotihoidossa. Haastatteluihin osallistui neljä lähiesimiestä.

Tein tutkimukseni laadullisena tutkimuksena ja käytin aineiston keräämiseen teemahaastattelua. Sen jälkeen aineistolähtöisen sisällönanalyysin kautta muodostin tulokset.

Keskityn tutkimuksessani käsittelemään henkilöstöjohtajuutta lähiesimiehen roolin ja osaamisen johtamisen kautta. Näiden näkökulmien kautta pystyin saamaan haastatteluun lähiesimiesten näkemykset esiin.

Tärkeimmiksi tekijöiksi nousivat henkilökunnan yksilöllinen kohtaaminen, jolloin esimies huomioi henkilöstön jäsenet erikseen. Koulutustarpeiden kartoittamisen ja tarvittavien koulutusten järjestämisen koettiin myös vaikuttavan laajasti henkilöstöjohtamiseen. Sen kautta esimies pystyy vaikuttamaan työhyvinvointiin sekä hyvään laatuun kenttätöissä.

Avainsanat: Lähijohtaminen, osaamisenjohtaminen, henkilöstöjohtaminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Health Care and Social Work

Degree programme: Degree programme in Elderly Care

Specialisation: Bachelor of Elderly Care

Author/s: Minja Rouhunkoski

Title of thesis: Elderly cares first-line leaders visions about human resource management

Supervisor(s): Kari Jokiranta & Anna-Kaarina Koivula

Year: 2016

Number of pages: 50

Number of appendices: 3

The purpose of my thesis is to find out that what kinds of views have leaders who work in elderly care. What they think about human resource management in their own job. What that includes and what kinds of leadership roles do they have.

The investigation was conducted by theme interview. I carried out interviews with the City of Vaasa in home care. Interviews were conducted with four local managers.

I did my research using a qualitative research. I collected the material by using themed interview. Then, through the content analysis built i the results.

I focus on in my research to deal with the staff leadership through the role and competencies of leadership immediate supervisor. Through these points of view I was able to get an interview of first-line superiors thoughts about the human resource management.

The most important factors were a unique encounter with the staff to managerial staff members were taken into account separately. Organizing mapping of training needs and required training were also widely active human resources management. It is through the leadership is able to affect occupational well-being, as well as the good quality of field

Keywords: first-line leading, knowledge management, human resource management

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ	4
Kuvioluettelo ja taulukkoluettelo	6
1 JOHDANTO	7
2 LÄHIJOHTAMINEN.....	8
2.1 Lähiesimiehen valta, vastuu ja delegointi.....	9
2.2 Roolit lähiesimiehenä	10
3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN.....	12
3.1 Strateginen henkilöstöjohtaminen	12
3.2 Sosiaali- ja terveysalan henkilöstöjohtaminen.....	13
3.3 Henkilöstövoimavarojen käyttö.....	14
3.4 Tulevaisuuden henkilöstöjohtaminen	15
4 OSAAMISEN JOHTAMINEN	16
4.1 Osaamisen tunnistaminen	17
4.2 Osaamisen kehittäminen	18
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	20
5.1 Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus	21
5.2 Sisällönanalyysi.....	22
6 TUTKIMUSTULOKSET	24
6.1 Yksilötason kohtaaminen ja henkilöstömaterian hyödyntäminen	24
6.2 Lähiesimies saavutettavissa	25
6.3 Henkilöstötarpeiden kartoitus ja koulutusten järjestäminen.....	26
6.4 Laadun näkyminen työssä	27
6.5 Strategiat.....	29
6.6 Millainen lähiesimies	30
6.7 Tilanteiden ratkominen.....	32
6.8 Kehityskeskustelut	33
6.9 Työhyvinvointi	34
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	36

7.1 Henkilöstöjohtaminen tärkeä osa esimiestyötä	36
7.2 Lähiesimiesten näkemyksiä omasta tyylistä johtaa	39
7.3 Henkilöstön kehittäminen ja koulutukset	41
7.4 Esimies perillä henkilöstön tarpeista	41
8 POHDINTA	44
8.1 Omat oppimiskokemukset.....	44
8.2 Aineiston keruu	45
8.3 Tulosten analysointia	46
8.4 Hyöty geronomille	47
LÄHTEET	48
LIITTEET	50

Kuvioluettelo ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Yksilötason kohtaaminen	25
Kuvio 2. Lähiesimies saavutettavissa	26
Kuvio 3. Henkilöstötarpeiden kartoitus	27
Kuvio 4. Laadun näkyminen työssä	28
Kuvio 5. Strategiat.....	29
Kuvio 6. Millainen olen lähiesimiehenä	32
Kuvio 7. Ristiriitatilanteisiin puuttuminen	33
Kuvio 8. Kehityskeskustelut	34
Kuvio 9. Työhyvinvointi	35
Kuvio 10. Henkilöstöjohtamisen osa-alueita	36
Kuvio 11. Lähiesimiehen ominaisuuksia	39
 Taulukko 1. Sisällönanalyysi.....	 23

1 JOHDANTO

Henkilöstöjohtaminen on tärkeä osa jokaisen organisaation hallintoa. Se luo edellytykset hyvälle ja reilulle työyhteisölle, jossa työntekijöitä kuunnellaan ja arvostetaan. Esimies toimii esimerkkinä alaisille ja tarvittaessa ohjaa ja kannustaa alaisia entistä parempiin tuloksiin. Tutkimuksessani haluan selvittää miten lähiesimiehet näkevät henkilöstöjohtamisen ja mitä he pitävät siinä tärkeänä. Halusin myös saada selville, mitä yksittäisiä asioita lähiesimiehet nostavat esille henkilöstöjohtamisesta ja miten heidän näkemyksensä henkilöstöjohtamisesta heijastuu käytännön työssä? Näihin kysymyksiin vastaan tuloksissani ja johtopäätöksissä.

Keskityn tutkimuksessani käsittelemään henkilöstöjohtajuutta lähiesimiehen roolin ja osaamisen johtamisen kautta. Näiden näkökulmien kautta sain haastatteluun lähiesimiesten ajatukset näkyviin.

Suurin osa tutkimuksista on tehty henkilökuntaa haastattelemalla. Itseäni kiinnosti esimiesten omat näkemykset henkilöstöjohtamisesta. Tämä näkökulma antaa uudenlaisen perspektiivin asiaan. Esimiehet pystyivät näin ollen itse miettimään omaa johtajuutta ja sen eri ulottuvuuksia. Tästä näkökulmasta ei myöskään ole tehty paljon tutkimuksia, joten siitä syystä aihe myös kiinnosti itseäni.

Päätuloksena lähiesimiehet kokivat henkilöstöjohtamisessa tärkeäksi alaisten yksilöllisen kohtaamisen. Sillä tavoin esimies pystyy tarttumaan alaisten tarpeisiin hyvin ja sitä kautta työhyvinvointi lisääntyy. Saavutettavuus ja olo lähellä alaisia koettiin yksilöllisen kohtaamisen ohella tärkeäksi tekijäksi lähiesimiehellä.

2 LÄHIJOHTAMINEN

Johtajuutta esiintyy monella eri tasolla. Ilman hyvää johtamista organisaation on vaikea kommunikoida henkilöstön kanssa. Tässä siis lähijohtaminen ottaa oman tilansa. Lähijohtaja toimii esimiehenä lähellä alaisiaan. He vastaavat työnjohtamisesta ja sen organisoinnista mahdollisimman hyvän tuloksen aikaansaamiseksi. (Mäki, Liedenpohja & Parikka 2014, 7). Lähiesimiehille kuuluu paljon vastuuta ja valtaa työyhteisössä ja yksiköissä. (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 113). Lähijohtajan rooli on tavallaan kaksijakoinen. Toisaalta he työskentelevät lähellä alaisia ja näkevät läheltä haasteet, kehityskohteet ja positiiviset asiat henkilöstön kesken, mutta toisaalta lähiesimiehet toimivat kuitenkin esimies tehtävässä ja ovat vastuussa ylemmälle johdolle. Lähiesimiehen on tärkeää pysyä mukana muutoksissa ja pystyä tarttumaan erilaisiin haasteisiin toimiessaan johtajana. Ymmärtäessä ja havainnoidessa työympäristöään lähiesimiehen on helpompaa perustella päätöksiä henkilöstölle. Henkilökunta tarvitsee avoimen ja luotettavan ympäristön, josta osaltaan lähiesimiehet vastaavat.

Nykypäivän lähiesimiehelle on tärkeää taito pitää henkilöstö ajan tasalla sen hetkistä asioista ja toisaalta myös tulevaisuuden näkymistä. (Romppainen & Kallasvuo 2011,11-12.) Tuloksissani palaan tähän asiaan. On tärkeää lähiesimiehenä ymmärtää alaisten näkökulma asioihin ja sitä kautta myös tuoda asioita avoimesti esiin alaisille ja osoittaa luottamusta ja arvostusta heitä kohtaan. Alaisten huomiointi päätöksen teossa on myös lähiesimiehen yksi tärkeistä tehtävistä. Se motivoi henkilöstöä ja sitouttaa työhön, kun tulee huomioiduksi esimiehen toimesta.

Nykyään työntekijöitä arvostetaan entistä enemmän ja heidän ammattitaidolleen ja tietämykselleen annetaan enemmän arvoa. Jotta esimies voisi kehittää työtä, vaaditaan alaisilta entistä enemmän itsenäistä ajattelua. Alaiset ovat suuri voimavara sekä esimiehelle että koko työyhteisölle. Heidän avullaan palveluita ja laatua voidaan kehittää entistä paremmin. Lähiesimiehen tehtävä tässä on tukea alaisia kehittymisessä. Valtaa ei kuitenkaan voi kokonaan antaa alaisille, esimies toimii tässä tilanteessa johtajana alaisten ajattelulle ja tekemiselle. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 118-119.)

Työskenneltäessä vanhuspalveluissa on lähiesimiehellä oltava kykyä tiedostaa henkilöstötarpeet ja nähdä millaista osaamista henkilökunnalta tarvitaan. Ikäihmisten kanssa tehtävään työhön liittyy olennaisena osana esimerkiksi palvelutarpeen arviointi ja palvelutarpeesta nousseet tuotettavat palvelut. Tällaisessa tilanteessa lähijohtajalta vaaditaan valmiuksia osata kohdentaa henkilökunnan työpanos oikeanlaisiin työmuotoihin, jotta voidaan saavuttaa laadukas vanhustyö. (STM Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2013, 52–53.) Tutkimuksessani nousi useaan otteeseen esiin oikeanlaisen osaamisen kohdentaminen ja kehittäminen kullekin kotihoidon alueelle. Täytyy siis pystyä lähiesimiehenä huomioimaan myös alueelliset erot ja sitä kautta miettiä koulutusrakennetta ja tarvetta. Esimerkiksi tutkimani Vaasan alueen kotihoidon tarve mielen-terveys- ja päihdekoulutuksille on suuri. Asiakkaiden taustasta riippuen, tähän puoleen esimiehet haluavat kiinnittää huomiota, jotta asiakkaat saavat parhaan mahdollisen hoidon.

2.1 Lähiesimiehen valta, vastuu ja delegointi

Tiimin johtamisessa ei ole kysymys siitä, että esimies luopuisi vallasta. Tarkoitus olisi jakaa ammattitaidon mukaan valtaa ja vastuuta myös alaisille. Tässä tutkimuksessa vastuun jakaminen koettiin hyväksi, mutta muistettiin kuitenkin se, että lähiesimies vastaa lopulta asioista. Esimiehen tehtävä on ohjata henkilökuntaa tekemään itsenäisiä päätöksiä ja kantamaan vastuuta. Henkilökunta voi esimerkiksi itse suunnitella työvuorolistan, jonka esimies vain hyväksyy. Muutoksia tehdessä kysyy alaisten mielipidettä työvuoro muutoksiin. Näin ollen, kun vastuuta jakaa myös alaisille, jää esimiehelle mahdollisuus keskittyä johtamisessa tärkeisiin asioihin. Esimerkiksi henkilöstöntarpeiden kartoittaminen ja henkilökunnan työhyvinvoinnin parantaminen vaativat aikaa ja keskittymistä.

Jatkuva kiinnostus alaisia kohtaan ja ajan tasalla pysyminen yksikön tapahtumista on tärkeää. Luottamus erityisesti tilanteessa, jossa esimies antaa vastuuta alaisille on olennainen osa esimies työtä ja delegointia. Tällöin molemminpuolinen kunnioitus ja arvostus näkyvät myös koko työyhteisössä ja työ tavassa. (Koivukoski, S. & Palomäki, U 2009, 82.) Tiimiytyminen vie aikaa ja esimiehen on tiedostettava ne

asiat, joihin pitää keskittyä yhtenäisen tiimin saamiseksi. Eräs haastateltava oli sitä mieltä, että tiimiytyminen on hyvä asia. Tiimiytymisen myötä esimies ja alaiset saadaan saman katon alle. Se helpottaa myös kommunikointia puolin ja toisin.

Esimiehen on tärkeää pystyä luomaan alaistensa kesken sellainen työyhteisö, jotta alaiset kokisivat asioiden esiin ottamisen helpoksi. Tämän kautta asioiden kehittäminen ja osaamisen tunnustaminen ja tunnistaminen helpottuu ja haastaviin asioihin voidaan puuttua nopeallakin aikataululla. Esimiehen tehtävä erityisesti on puuttua arjen asioihin silloin, kun henkilökunta ei pysty siihen ilman esimiehen tukea. Esimies tunnistaa ne asiat, joihin apua tarvitaan ja sitä kautta pystyy hyödyntämään alaisten voimavaroja oikealla tavalla. Johtamisessa on tärkeää, että pystyy keskustelemaan sekä kollegoiden kanssa että alaisten kanssa. Moniammatillisuus ja tietojen jakaminen ovat esimiehen tärkeitä työkaluja. (Koivukoski, S. & Palomäki, U 2009, 82–84.) Kollegoiden tuki nousi esiin tutkimuksessani haastavien tilanteiden ratkomisessa. Esimiehet arvostavat ja luottavat kollegoidensa tukeen asioissa, jolloin tuki on valmiina muiltakin lähiesimiehiltä. Tukea voi saada esimerkiksi ristiriitatilanteiden ratkaisuun tai muihin asioihin, joissa esimiehen tulee tehdä päätöksiä. Tällöin kollegan mielipide voi vahvistaa esimiehen omaa mielipidettä tai tuoda uusia puolia päätöksen taustalle.

Esimiehelle vastuun ottaminen omasta toiminnastaan sekä vastuullinen toiminta alaisten kanssa on iso osa hyvää johtajuutta. Esimiehen tehtävä on tarttua määrätietoisesti epäkohtiin ja tarvittaessa ottaa asiat kehittämislähtöisesti puheeksi alaisten kanssa. Tällöin esimiehellä on mahdollisuus luoda tiimiinsä ilmapiiri, jossa lähtökohtana on asioiden selvittäminen. Asioihin puuttuva esimies antaa itsestään jämäkän, luotettavan ja välittävän kuvan. (Koivukoski, S. & Palomäki, U 2009, 85–86.)

2.2 Roolit lähiesimiehenä

Lähiesimiehen toimiessa lähellä alaisiaan on tärkeää säilyttää esimiehen rooli työyhteisössään, jossa on hallinnollisia asioita. Esimiehelle kuuluvan vallan avulla lähiesimies pystyy muodostamaan tavoitteiden ja tuloksen kannalta parhaan mahdollisen yhteisön. Valta perustuu myös vuorovaikutukseen henkilöstön kanssa.

Johtamisvastuu esimiehellä on yhteydessä hänen saamaansa rooliin esimiehenä. Johtamisvastuuseen kuuluu esimerkiksi delegointi, päätöksenteko, työtehtävien jako, työajan seuranta ja epäkohtiin puuttuminen. (Laaksonen ym 2012, 114–115.) Nämä kaikki asiat ovat lähiesimiehille tuttuja kotihoidossa. Siksi asioiden ymmärtäminen ja myös oman roolinsa ymmärtäminen auttavat kehittämään johtajuutta.

Esimiehestä lähtee yksikön ja tiimien toimintamalli. Esimiehen työtavasta heijastuu alaisiin ja yksittäisiin jäseniin tapa toimia. Tällöin esimies on avainasemassa hyvän ilmapiirin luomisessa. Tärkeää on, että alaiset pystyvät luottamaan esimieheensä, vaikka eivät koko ajan olisikaan hänen kanssaan tekemisissä. Suotavaa kuitenkin on, että lähiesimies olisi saavutettavissa ja tarpeen tullen henkilökunnan tukena erilaisissa asioissa. Esimiehen tulee olla esikuva alaisille innostuneena ja positiivisena henkilönä työn suhteen. Innovatiivisuus ja kehittämismyönteinen asenne hyödyttää koko henkilökuntaa. Tärkeää on, että esimies pitää langat käsissään ja alaiset voivat luottaa siihen, että esimies ratkaisee tilanteet omalla ammattitaidollaan ja näin ollen huolehtii myös alaisten työhyvinvoinnista. (Koivukoski, S. & Palomäki, U. 2009, 76–81.)

3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Henkilöstöjohtaminen on johtamista tavoitteisiin henkilöstöratkaisujen avulla, joilla saavutetaan organisaation strategian mukainen toiminta (Viitala 2013, 18–19). Se pitää sisällään sen, miten saada alaiset ja koko organisaatio toimimaan yhteisiä tavoitteita kohti. Se koskee kaikkea sitä johtamista, mikä liittyy ihmisten kanssa tehtävään esimiestyöhön. Sillä tavoitellaan myös henkilöstövoimavarojen hyödyntämistä sekä huolehtimista siitä, että kukin pystyy ja saa mahdollisuuden käyttää omia tietojaan ja taitojaan hyväksi. Tällä tavoin esimies pystyy motivoimaan ja varmistamaan sen, että työntekijät viihtyvät ja pysyvät organisaatiossa töissä paremmin. (Suonsivu 2014, 135.) Henkilöstöjohtamiseen kuuluu muutosjohtaminen, laatujohtaminen, strateginen johtaminen ja tulosjohtaminen (Suonsivu 2014, 138–149). Tässä tutkimuksessani keskityn käsittelemään henkilöstöjohtamista lähijohtamisen ja osaamisen johtamisen kautta.

Henkilöstöjohtamisen tarkoitus on saada yhteinen visio alaisten ja organisaation välillä selkeäksi siitä, mitä tavoitellaan ja millä keinoin. Tällä tavoin henkilöstöjohtamisessa voidaan keskittyä olennaisiin asioihin, jotta saadaan parhaita mahdollisia tuloksia. Juuti (2015, 59) kirjoittaa, että henkilöstöjohtamisen tarkoitus on myös suuntautua enemmän asiakkaisiin ja palveluihin päin kuin henkilöstön valvontaan.

3.1 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Strateginen henkilöstöjohtaminen tulee mukaan sen jälkeen, kun organisaatiossa on tehty toiminta- ja palvelustrategiat. Näin ollen päästään niiden kautta henkilöstöjohtamisen näkökulmaan, joka keskittyy erityisesti henkilöstövoimavaroihin ja kehittämiseen muiden strategioiden pohjalta. (Suonsivu 2014, 135.) Menestyvän organisaation yksi tärkeimmistä ominaisuuksista on strategiaan perustuva osaamisen johtaminen. Toimiva organisaatio ja strateginen henkilöstöjohtaminen kohtaavat parhaiten silloin, kun esimies aktiivisuudellaan luo sellaisen johtamistyylin, jossa strategian merkitys jokaisen omassa työpanoksessaan on ymmärrettävissä. Esimies osaa myös uudistaa strategiaa ja johtaa ja toimia strategian mukaisesti. (Tuomi & Sumkin 2012, 14, 42.)

Henkilöstöjohtamisen ja strategisen johtamisen liittäminen toisiinsa mahdollistaa sen, että henkilöstöä voidaan pitää tärkeimpänä voimavarana. (Juuti 2015, 58–59.) Tässä johtamistyyliä voidaan myös ajatella henkilöstöä muunakin kuin pelkästään hallinnollisena tekijänä. Tällöin henkilöstön omia kokemuksia, tietoja ja taitoja voidaan hyödyntää paremmin.

Strategiseen henkilöstöjohtamiseen liittyy olennaisena osana henkilöstöstrategia. Se kuvaa sitä toimintatapaa, jolla henkilöstöjohtamisella voidaan toteuttaa liiketoimintasuunnitelmat (Viitala 2013, 50). Henkilöstöstrategiassa tulisi keskittyä niihin osa-alueisiin johtamisen osalta, joilla on olennaisesti merkitystä organisaation sen hetkisessä tilanteessa. Sen avulla varmistetaan myös henkilöstön ammattitaito ja riittävä suoritustaso sekä osaaminen (Kauhanen 2015, 103–105.) Siihen kirjataan ne asiat, joita organisaatio painottaa ja toivoo henkilöstöltä. Yhteiset linjaukset auttavat kaikkia organisaatiossa työskenteleviä. Henkilöstöstrategia käsittää kaikki oleelliset asiat koskien henkilöstöä. Se on yksi lähtökohta sille, miten esimerkiksi organisaatiossa pyritään pääsemään tavoitteisiin. Se tuo myös yhtenäisyyttä henkilöstöasioihin kaikilla hallinnollisilla aloilla. (Henkilöstöstrategia tukee hyvää työnantaja politiikkaa 2002, 1-4.) Henkilöstöstrategian avulla pystytään myös kehittämään henkilöstö- ja työnantaja politiikkaa vastaamaan tavoitteita (Työssäjaksamisen ohjelma 2003, 6).

3.2 Sosiaali- ja terveysalan henkilöstöjohtaminen

Sosiaali- ja terveysalalla johtamisessa täytyy keskittyä muuhunkin kuin pelkästään rahalliseen tulokseen. Työtä tehdään kuitenkin ihmisten kanssa ja heille palveluita tuotetaan. Osaava ja ammattitaitoinen henkilökunta ja halu kehittää heidän ammattitaitoaan ovat henkilöstöjohtajalle tärkeitä. Toimiessa ihmisten parissa, on tärkeää toimia työpaikan sääntöjen mukaisesti. Asiakkaat kuitenkin ovat se, minkä takia työtä tehdään.

Henkilöstöjohtajan näkökulmasta on osattava johtaa itse ammattitaidolla ja hyötyä on, jos esimiehelläkin on kokemusta sosiaali- ja terveysalan töistä muutenkin kuin esimiehenä. Näin ollen konflikti tilanteissa esimies osaa katsoa asiaa kummankin kannalta. Esimiehen tehtävänä on myös opastaa, johtaa ja kannustaa työntekijöitä

itsenäisiin päätöksiin, joita väistämättä tulee eteen. Paineensietokyky sekä muut haastavat tilanteet ammattitaidon lisäksi ovat asioita, joita henkilöstöjohtajan täytyy ottaa huomioon (Havunen, Lavikkala 2010)

Jokaisen panosta tarvitaan, jotta tavoitteet joita varten työskennellään, toteutuisivat. Esimiehenä tulee kiinnittää huomiota siihen, että taitoja joita työssä tarvitaan joka päivä, osataan oikealla tavalla johtaa. Vuorovaikutus henkilökunnan ja esimiehen välillä on huomioitavaa, jotta laajat kokonaisuudet voi hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 144–146.)

3.3 Henkilöstövoimavarojen käyttö

Sosiaali- ja terveysalalla henkilöstö on se, joka tekee käytännön työn. Näin ollen on tärkeää, että työntekijöistä huolehditaan ja esimiehet ottavat heidät huomioon, niin heidän työhyvinvoinnin kuin organisaation kehittämisenkin puitteissa. Henkilöstövoimavarojen hyödyntäminen sekä voimistava ja osallistava työympäristö auttavat henkilöstöä työssä, joka aika ajoin vaatii työntekijöiltä melko paljon. Esimies toimii tässäkin asiassa esimerkkinä alaisilleen, siitä miten toimia johtajana sekä työntekijänä (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 228-230).

Henkilöstövoimavarat ovat niitä asioita, joita jokaiselta työntekijältä löytyy ja joiden esiin tuominen ja rohkaisu tuoda työhön mukaan, tekevät organisaatioista rikkaita. Henkilöstön on tärkeää tiedostaa omat taitonsa ja kykynsä ja niiden puitteissa tehdä ammatilleen oleellisia päätöksiä. Esimiehen tehtävä on kannustaa alaisiaan käyttämään heidän omaa valtaansa sillä tavalla, että esimies säilyttää itsellään kuitenkin oman valtansa. (Telaranta 1999, 154; Rissanen & Lammintakanen 2015, 238). Esimiehen täytyy myös arvostaa jokaisen työntekijän suoritusta sekä ammatia, jotta työnteko hyvänä ja työntekijän arvostus omaa työtänsä kohtaan pysyy entisellään ja näin ollen myös virheet pysyvät vähissä.

Voimaannuttaminen lähtee jokaisesta työntekijästä itsestään, mutta esimiehen on huomioitava tämä omassa henkilöstöjohtamistyyliissään. Oleellista on, että esimerkiksi vastuuta lisätään työntekijän koulutuksen puitteissa, jolloin työntekijä koee olevansa merkityksellinen ja antavansa organisaatiolle jotain. Laaksonen, Nis-

kanen ja Ollilla (2012, 227) kirjoittavat, että voimistavassa johtamistyyliässä uskotaan henkilöstön olevan ammattitaitoisia, vastuuntuntoisia sekä motivoituneita tekemään työtään saadakseen organisaation menestymään.

Osallistava toiminta liittyy kiinteästi voimaannuttamiseen. Samalla tavoin, kun voimaannuttamisessa pyritään löytämään henkilöstön vahvuuksia ja niiden kautta antamaan tietyissä tilanteissa lisää vastuuta. Niin osallistavassa toiminnassa kuin voimaannuttamisessa otetaan alaisia eri keinoin mukaan päätöksentekoon ja enemmän sisälle organisaation asioihin. Esimerkiksi työvuorosunnittelulla alaiset voivat osaltaan vaikuttaa työhyvinvointiinsa ja samalla tuntea saavansa vastuuta omasta tekemisestään. (Laaksonen ym. 2012, 230–232.)

3.4 Tulevaisuuden henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen tulee aina olemaan yksi tärkeimmistä johtamistyyleistä, jotta henkilöstöä saadaan ohjattua ja tuettua tavoitteisiin päin. Tulevaisuudessa asiakaskeskeisyys ja henkilöstöjohtaminen tulevat vielä lähemmäksi toisiaan ja asiakasnäkökulma tulee vielä oleellisemmaksi johtamisessa. Hierarkkiset rakenteet pyritään vähitellen poistamaan ja asiakkaat pyritään kohtaamaan kaikki yksilöinä. Näin ollen henkilöstöjohtaminen siirtyy vähitellen alueelle, jossa tärkeää on sosiaalinen merkitys asiakkaiden kanssa sekä entistä parempi vuorovaikutus. Tämä parantaa myös jokaisen työntekijän mahdollisuuksia kohdata asiakas uudella tavalla. (Juuti 2015, 163–166.)

Jotta tulevaisuudessa voisi henkilöstö johtaa uudella tavalla, täytyy huomioida muitakin johtamistyyliä. Eteenpäin mentäessä johtamisen tyylit rakentuvat kehittyvän henkilöstöjohtamisen ympärille. Muutokset mahdollistavat sen, että entiset tyylit on tavallaan purettu organisaatiossa ja sekä johtajat että henkilöstö ymmärtää uusien muutoksien merkityksen. Työntekijöille tullaan myös tulevaisuudessa lisäämään valtaa päätöksenteossa ja työntekijöitä arvostetaan heidän työpanoksensa perusteella, joita he asiakkaiden kanssa tekevät. Moniammatillinen työyhteisö tuo myös rikkautta työntekoon ja näin ollen jokaisella on mahdollisuus oppia uutta ja saada kannustusta omaan työhönsä. (Juuti 2015, 167–174.)

4 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Osaamisen johtaminen on henkilöstön yksilöiden ammattitaidon johtamista ja sen kehittämistä. Se koostuu tiedosta, taidoista ja asenteista ja näkyy ulospäin tehtynä työnä taitavasti ja tarkoituksenmukaisesti. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 50.) Osaamisen johtaminen liittyy kiinteästi organisaation strategian oppimisen teoriaan ja sen ymmärtämiseen. Sitä tulee johtaa määrätietoisesti ja kehityslähtöisesti. Osaamisen johtamisen ajatuksena ei ole yksittäisten osaamisten lisääminen vaan strategiaan perustuvien arkitoimintojen ja työn johtamista. (Tuomi & Sumkin 2012, 13–15.) Strategia muodostuu kolmesta kokonaisuudesta: arvoista, toiminta-ajatuksesta ja ydinosaamisesta. Sen laadinta on myös tavallaan oppimisprosessi organisaation sisällä, se selkeyttää johtamista ja sitouttaa henkilökunnan tavoitteisiin. (Tuomi & Sumkin 2012, 14–17).

Esimiehen rooli osaamisen johtamisessa on tärkeää. Esimiehen tehtävänä on muodostaa ja rakentaa sellainen toimintatapa, jotta yksilöiden työpanos tulee näkyviin ja jokaisella on mahdollisuus kehittää omaa toimintaansa ja ammattitaitoaan. Yksilötasolla osaamisessa on olennaista se, että osaa yhdistää omaan ammattiinsa liittyvät tiedot ja taidot kokonaisuudeksi, josta on hyötyä. (Kupias ym. 2014, 50).

Huomioitavaa on, että henkilökunta yhdessä johdon kanssa tekee jo alussa selväksi tavoitteet joita kohti edetään ja työtä tehdään. Palautteen antaminen vahvistavalla ja korjaavalla tavalla auttaen yksilöitä ja tiimejä kuuluvat hyvään osaamisenjohtamiseen. Tällöin nähdään työpanos ja pystytään entistä paremmin vaikuttamaan siihen, että työnteko on entistä laadukkaampaa ja parempaa. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 20–23.)

Esimiehen rooli on toimia valmentajana työpaikalla ja sellaisena henkilönä, joka luottaa ja arvostaa henkilökuntaansa. Esimiehen tulee myös tukea henkilökunnan ammatillista kasvua esimerkiksi koulutusten avulla. Tällöin organisaatio pystyy myös paremmin saavuttamaan tavoitteet ja hyvän tuloksen. Esimiehen tulee olla sekä faktapohjalla kulkeva että tunnepohjainen toimija. Näiden kahden vastakohdan yhdistäminen on tämän hetken ydin johtamisessa. (Järvinen ym. 2014, 24–25.)

Sisäinen motivaatio työntekijöissä linkittyy yhteen osaamisen johtamisen kanssa. Henkilöstön yksilöiden sisäinen motivaatio tehdä työtä luo hyvän ilmapiirin, jolloin esimiehen on helppoa auttaa työntekijää pääsemään omiin tavoitteisiinsa. Osaamisen johtamisen tavoitteena on pyrkimys luoda työntekijöille mahdollisuudet tehdä työtään mahdollisimman hyvin ja kannustavasti. Tällöin myös esimies voi johtaa osaamista sisäisen motivaation kautta. (Martela & Jarenko 2015, 155-157.)

4.1 Osaamisen tunnistaminen

Esimiehenä on tärkeää pystyä tunnistamaan alaisten osaamista yksilöllisesti. Osaamista on eri tasoilla ja siitä syystä esimiehen tulee tiedostaa, millä tasolla kukin on. Sen jälkeen on helpompaa lähteä viemään henkilöstöä kohti tavoitteita. Jotta osaamista voidaan kehittää, täytyy ensiksi tiedostaa ja nähdä henkilöstön osaaminen. Osaamisen esille tuomiseen parhaita keinoja ovat esimerkiksi haastattelut tai työn seuraaminen. Jo rekrytointivaiheessa jokaisen yksilölliseen osaamiseen kannattaa kiinnittää huomiota ja antaa mahdollisuus näyttää osaamistaan kyseisen työn kannalta. (Kupias ym 2014, 62–65.)

Osaamista voidaan selvittää ja arvioida monin eri tavoin. Yksi hyvä tapa esimiehelle on tehdä osaamiskartoitus. Näin on mahdollista saada selville millaista osaamista yksikössä on tai vastaavasti selvittää mahdollisia kehittämiskohteita osaamisen kanssa. Se on kaksiosainen prosessi, jossa lopputuloksena syntyy osaamiskartta, jonka pohjalta voidaan tehdä jokaiselle yksilöllinen tavoiteprofiili ja arvio sen hetkestä osaamisesta. Esimiehelle osaamiskartoitus antaa paljon hyödyllistä tietoa ja sen pohjalta osaamista on helpompi tunnistaa ja tunnustaa. Se auttaa osaamisen kehittämisessä peilaten sitä jokaisen omaan osaamistarpeeseen. Se voi tuottaa myös esimiehen näkökulmasta tarpeellista tietoa omasta työstä ja osaamisesta. Henkilöstöhallinnon näkökulmasta osaamiskartoitus antaa hyvin tietoa kehittämistarpeista. (Kupias ym 2014, 70–75.)

4.2 Osaamisen kehittäminen

Esimiehen näkökulmasta jatkuva henkilökunnan ammattitaidon- ja työkehittäminen on iso osa työtä, jossa pyritään vastaamaan tämän päivän haasteisiin ja tavoitteisiin organisaatioissa. Se toistuu viikoista ja kuukausista vuosiin. Kehittämistä ei voi unohtaa missään vaiheessa. Tällä tavoin laatua on helpompi pitää yllä ja henkilökunnan motivaatiota korkealla. Esimiehen tehtävä jo alusta alkaen on huolehtia siitä, että yksilöillä ja tiimeillä on mahdollisuus kehittyä, jotta esimerkiksi laatu ja ammattitaito säilyvät. Yksilöiden omaa osaamista voi kehittää esimerkiksi lisäämällä vastuuta tai antamalla uusia haasteellisempia tehtäviä. Osaaminen kehittyy varsinkin silloin, kun opastaa tai kouluttaa. Tällöin joutuu ajattelemaan osaamaansa asiaa tarkemmin ja syvemmin, jolloin oma osaaminen vahvistuu. Opastetavalta saattaa tulla uusia näkökulmia ja niiden yhdistäminen jo tiedettyyn entisestään lisää tietoa ja taitoa. Osaamisen ylläpito on yksi keskeisistä kehittämisalueista, jotta voidaan taata hyvä ja luotettava ammattitaito. (Kupias ym. 2014, 78–81.)

Osaamisen kehittämiseksi on olemassa paljon vaihtoehtoja. Kehityskeskusteluissa nousseiden ajatusten pohjalta pystytään paremmin keskittymään niihin asioihin, mitkä kussakin yksikössä ovat ne eniten kehittämistä vaativat kohteet. Kehittämisen vaihtoehtoja voivat olla esimerkiksi henkilöstön kouluttaminen, osaamisen ostaminen ulkopuolelta tai joidenkin palveluiden ulkoistaminen. Henkilöstön osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä ei voi unohtaa johtoa ja esimiehiä kehityksen ulkopuolelle. Yhtälailla hekin tarvitsevat kehittämistä ja kehittymistä entistä paremmiksi johtajiksi ja strategian toteutumisen onnistumiseksi. Strategian onnistuminen on melko pitkälti kuitenkin kiinni osaamisen johtamisesta ja siitä miten osaamisen johtamista kehitetään ja johdetaan. (Tuomi & Sumkin 2012, 20–23.)

Osaamistason ylläpitäminen vaatii esimieheltä suunnitelmallisuutta ja tietoa alaisista ja heidän tarpeistaan sekä osaamisestaan. Tämä kaikki vaatii osaamisen kehittämistä. Organisaatiossa on tiedettävä siis perehdytyksestä, kehittämissuunnitelmista, uusista koulutuksista, jotka ovat tarpeellisia sekä kehityskeskusteluista. Näiden kautta osaamista voidaan kehittää vastaamaan entistä paremmin tavoitteita. Se vaatii myös esimieheltä kykyä sopeutua muutoksiin ja tunnistaa ne asiat, millä tavoin itse pystyy edistämään oikeanlaista oppimista ja kehittämistä. (Kupias ym. 2014, 78–80.)

Sosiaali- ja terveysalalla työskennellessä yksilöllisen osaamisen kehittäminen on tärkeää. Työyksiköissä hoitohenkilökunta tekee asiakkaiden kanssa tehtävän työn. Tällöin korostuu yksilön oma osaaminen. Kotihoidossa tiimien hoitajat tekevät työtä ja tiimin jäsenten yhteinen osaaminen voi olla parhaimmillaan enemmän kuin yksittäisten työntekijöiden osaaminen. Tiimin osaamisen kehittämisessä tarvitaan esimieheltä vuorovaikutustaitoja ja tärkeää on oppia tuntemaan ne työntekijät joiden osaamisesta ja tunnistamisesta vastaa. Esimiehenä tulisi osata yhdistää jokaisen yksilön osaaminen koko tiimin osaamiseen ja tavoitteisiin. (Kupias 2014, 153–154.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää lähiesimiesten näkemyksiä hyvästä henkilöstöjohtamisesta. Työhöni haastattelin Vaasan kaupungin kotihoidon lähiesimiehiä. Haastatteluun osallistui neljä lähiesimiestä. Toteutin haastattelun teemahaastatteluna, jolloin oli mahdollisuus tehdä tarkentavia kysymyksiä. Tarvittaessa pystyin myös palaamaan uudelleen jo esitettyihin kysymyksiin. Tulosten perusteella nähtiin hyvä henkilöstöjohtaminen todella laajana. Tuloksissa käsittelen henkilöstöjohtamista kolmesta näkökulmasta, osaamisen johtamisen ja lähijohtamisen kautta. Haastateltavat olivat keskimäärin työskennelleet esimiehinä 4,5 vuotta. Koulutustaustaltaan haastateltavat olivat sosionomeja, sairaanhoitajia tai vanhoja sosiaaliohjaajia. Lisäksi jokainen suorittaa tällä hetkellä johtamisen erikoisammattitutkintoa.

Toteutin tutkimuksen laadullisena ja sovelsin teemahaastattelun piirteitä haastattelussa. Teemahaastattelu antaa mahdollisuuden esittää tarkentavia kysymyksiä ja saada tarkempia ja yksityiskohtaisempia vastauksia. Teemahaastattelun avulla tutkija pystyy välittämään kuvaa haastateltavan ajatuksista ja kokemuksista. Suoraan kysymällä saa paljon tietoa ja pystyy tarvittaessa tarkentamaan epäselväksi jääviä asioita. Näin ollen pystyy myös syventämään kysymysten avulla. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34,35,41.) Aluksi kävin tekemässä haastattelut Vaasassa, jonka jälkeen litteroin haastattelut puhtaiksi. Sen jälkeen aloitin aineistolähtöisen sisällyönanalyysin. Siinä yhdistelin haastattelusta saamia tuloksia, joiden pohjalta muodostin yläkäsitteitä ja edeltävästi pääkäsitteitä. Sen pohjalta sain hyvän materiaalin tuloksiini.

Haastattelun etu on myös sen joustavuus. Haastattelija voi kysyä kysymykset siinä järjestyksessä, kun haastattelija katsoo tarpeelliseksi. Haastattelijalla on myös mahdollisuus tarkentaa kysymyksiä, toistaa kysymys tai selventää asioita. Haastattelussa tärkeintä on saada tietoa halutusta aiheesta niin paljon kuin mahdollista. Teemahaastattelussa ei voi kysellä mitä vain, siinä pyritään löytämään vastaus tutkimustehtävän mukaan. Etukäteen valitut teemat noudattavat teoreettista viitekehystä ja jo tiedettyä. (Tuomi, J. & Sarajärvi, A 2002, 74–78.)

5.1 Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus

Tutkimuskysymykseni on selvittää lähiesimiesten näkemyksiä siitä, millaista on hyvä henkilöstöjohtaminen. Hyvä henkilöstöjohtaminen liittyy kuitenkin olennaisesti kaikkeen työhön johdettaessa henkilökuntaa. Tärkeää on keskittyä lähiesimiesten omiin mielipiteisiin ja kokemuksiin siitä, miten he kokevat itsensä henkilöstöjohtajina ja millaisia piirteitä he nostavat esiin.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuoda esiin lähiesimiesten omat ajatukset omasta johtamistyylistään ja saada heidät ajattelemaan omaa johtajuuttaan entistä laajemmin. Halusin haastatella nimenomaan lähiesimiehiä ja kuulla heidän mielipiteensä henkilöstöjohtamisesta esimiehen roolin takana. Esimiehet vastasivat monipuolisesti henkilöstöjohtajuutta käsitteleviin kysymyksiin ja haastatteluiden aikana ammatillinen näkemys asioihin kävi ilmi. Esimiehet toivat selvästi esiin oman näkemyksen omasta johtajuudestaan ja tyylistään johtaa. Näin ollen tulokset vastaavat esittämiini tutkimuskysymyksiin hyvin.

Tulokset voivat hyödyntää alan opiskelijoita ja itse saan paljon tietoa toimimisesta lähiesimiehenä. Tulosten perusteella voin itse miettiä omia johtamistapojaan sekä pohtia voisiko omaan johtamistyyliin tuoda jotain lisää, jolla parantaisi tai lisäisi alaisten ja esimiehen välistä suhdetta.

Tarkoituksena on etsiä niitä asioita ja tapoja, jotka on hyviksi havaittu henkilöstöjohtamisessa. Sitä kautta voisi herättää myös ajattelua jokaisessa itsessään, että mitä uutta voisi oppia ja tuoda työyhteisöön. Lähiesimies on se, josta johtaminen ja yksikön tyyli hoitaa asiat lähtee. Hyvä yhteinen ilmapiiri näkyy ulospäin ja välittyy asiakkaille ja muille yhteistyötahoille.

Itse pidän aihetta kiinnostavana siksi, että omien kokemusten pohjalta sekä työympyröissä että harjoittelupaikoilla henkilöstöjohtamisen käytännöt ovat vaihdelleet suuresti. Itse olen havainnoinut myös sitä, miten henkilöstöjohtaminen ja esimiehen tyyli kohdella alaisia vaikuttaa koko työyhteisöön. Vaikutus voi olla sekä positiivista että negatiivista. Siitä syystä opinnäytetyöni käsittelee henkilöstöjohtamista esimiehen näkökulmasta.

5.2 Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää laadullisissa tutkimuksissa. Tämä voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin sekä pitää väljänä teoreettisena kehyksenä. (Tuomi, J. & Sarajarvi, A 2002, 93-94.) Käytin tutkimuksessani aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa yhdistellään käsitteitä ja sitä kautta saadaan vastaus tutkimustehtävään. (Tuomi, J. & Sarajarvi, A 2002, 115.) Litteroidut tekstit luokittelin omien otsikoiden alle ja pyrin sitten löytämään yhteneväisyyksiä kokonaisuuksiksi (taulukko 1.).

Taulukko 1. Sisällönanalyysi

Alaluokat	Yläluokat	Pääluokat
<p>"lähiesimiehen tehtävä on hyödyntää sitä omaa materiaansa mikä siellä on"</p> <p>"Yksilöt vaatii jokainen erilaista lähestymistä ja motivoimista hyvän työn saavuttamiseksi"</p> <p>"osata tuoda ne keinot ohjata henkilökunnalle esiin ja sitoutuu itse siihen"</p>	Alaisten huomiointi	Henkilöstömaterian hyödyntäminen
<p>"Päivittäinen läsnäolo on todella tärkeä."</p> <p>"Tärkeä, et alaiset uskaltaa tulla kertomaan asioista."</p>	Esimies lähellä	Lähiesimies saavutettavissa
<p>"...osa-alueita pitää koko ajan kartottaa et mihinkä on tarvetta."</p> <p>"...missä hoitajat kokee haasteita et sehän tuo sitte itsevarmuutta siihen omaan työskentelyyn."</p>	Henkilöstön osaamisen kartoitus	Koulutusten järjestäminen
<p>"Laatukäsikirjat ja ne oli tosi tärkeitä."</p> <p>"Perehdytys kuuluu isosti laatuun."</p>	Laadun käsite	Laatu työssä
<p>"Kotihoiton yhteiset päämäärät on tärkeä."</p> <p>Tietää, et mihin meidän pitää pyrkiä."</p>	Tavoitteisiin pääsy	Strategiat
<p>"Oon aika ihmisläheinen et mun mielestä on helppo kohdata ihminen."</p> <p>"Jämäkkyyttä vaatii jonkin verran olla."</p>	Kuvailevia ajatuksia	Millainen lähiesimies
<p>"Puhumalla asiat selviää."</p> <p>"Mahdollisimman nopea asioiden esiin otto ja puhuminen."</p>	Ristiriitatilanteiden ratkaisut	Tilanteiden ratkominen
<p>"Tulee uusia asioita esiin siinä kahdenkeskisessä kohtaamisessa aivan erilailla."</p>	Kahdenkeskinen ajatusten vaihto	Kehityskeskustelut
<p>"Kehittyminen on tärkeää. et kynnys jäädä töistä pois paljon pienemmästä asiasta sairauslomalle, jos kokee osaamisen puutteita"</p> <p>"Ja se tuo mielekkyyttä tehdä työtä et on edes jonkinlaista päättäväisyyttä."</p>	Työtyytyväisyyteen vaikuttavat asiat	Työhyvinvointi

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esittelen haastatteluiden kautta nousseista tuloksista lähiesimiesten näkemyksiä siitä, mitä hyvä henkilöstöjohtaminen sisältää. Sisällönanalyysin kautta saamani vastaukset käsittelen yksi kerrallaan alaluvuissa joita ovat, yksilötason kohtaaminen ja henkilöstömaterian hyödyntäminen, lähiesimies saavutettavissa, henkilöstötarpeiden kartoitus ja koulutusten järjestäminen, mittarit laadulle, strategiat, millainen lähiesimies, tilanteiden ratkominen, kehityskeskustelut ja työhyvinvointi.

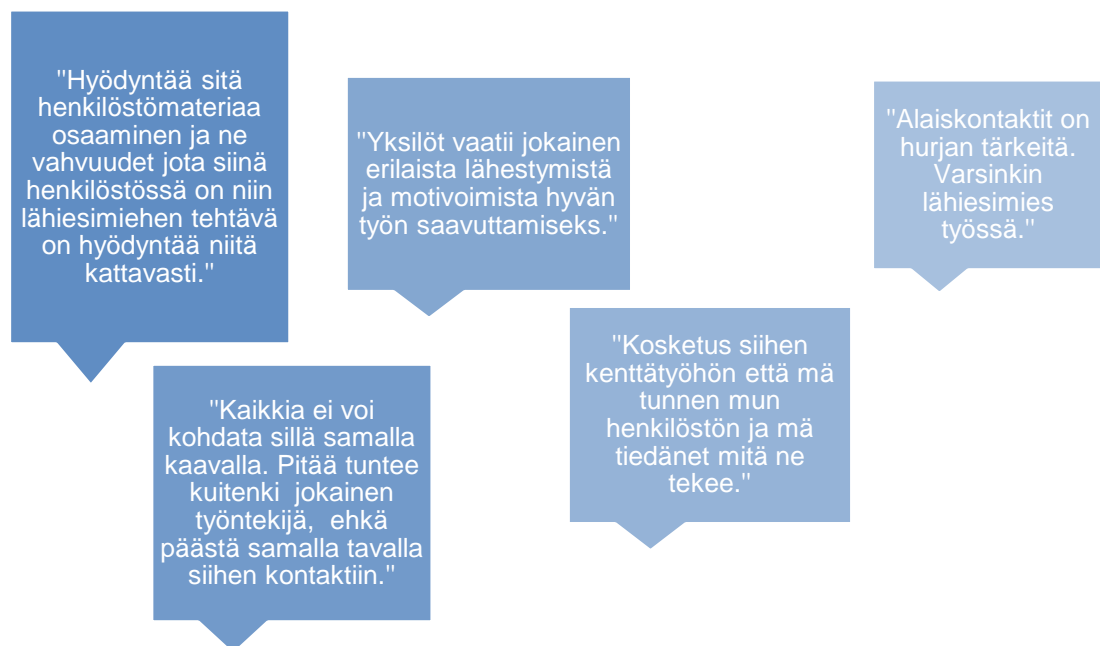
6.1 Yksilötason kohtaaminen ja henkilöstömaterian hyödyntäminen

Halusin selvittää aluksi, mitä haastateltavat ajattelivat henkilöstöjohtamisesta yleisesti. Vastaukset olivat samankaltaisia jokaisella, jossa näkyi myös tietämys ja ymmärrys sosiaalialan johtamisessa. Isoimpana asiana esiin tuotiin henkilöstön yksilöllinen kohtaaminen. Tärkeänä pidettiin sitä, että jokaisen yksilöllinen osaaminen hyödynnetään mahdollisimman kattavasti ja näin ollen huomioidaan tarpeet, joita henkilöstöllä on. Yksilöllisyys ja jokaisen ihmisen kohtaaminen omana persoonana koettiin tärkeäksi. Tällöin motivointi ja asioiden esiin tuonti henkilöstön kesken sujuu helpommin, kun tietää millä tavalla asiat kannattaa esittää.

Kohtaamisessa pidettiin tärkeänä myös alaisten huomiointia. Tärkeää on olla avoin ja tiedottaa esimerkiksi alaisia muutoksista ja sen hetkisestä tilanteesta. Esimiehet haluavat myös pystyä antamaan alaisille kirjallisena asioita, jotka helpottavat asioiden esiin tuontia. Toivottavaa on, että esimies itse pystyy alustamaan henkilöstöään muutoksille sekä päätöksille. Esimiehet haluavat olla johdonmukaisia, mutta samalla ottaa henkilöstön mielipiteet huomioon.

Lähiesimiehen on tärkeä tunnistaa osaaminen ja yksilölliset vahvuudet, joita henkilöstöstä löytyy. Esimiehen tulee olla tietoinen siitä, mitkä ovat hoitajien vahvuudet sekä ne asiat, joihin tarvitsee koulutusta. Koettiin, että lähiesimiehen tehtävä nimetään on hyödyntää kattavasti omaa henkilöstömateriaansa sekä järjestää koulutuksia tarpeen mukaan. Osaava henkilökunta kuitenkin tuo työhön laatua.

Henkilökunnan osallistuminen päätökseen tekoon koettiin myös osaltaan hyväksi asiaksi. Alustavat työvuorolistat tiimit tekevät itsenäisesti, esimiehet kokivat että on tärkeää, jotta voi vaikuttaa ja tällöin suurimmaksi osaksi listat tulee tehtyä tasapuolisesti. Myös toiveet esimiehet pyrkivät huomioimaan niin usein kuin mahdollista. Tiimeillä tulee olla vaikutusvaltaa tiimejä koskeviin asioihin. Tällöin tiimistä voidaan muokata sellainen, että jokaisen on hyvä työskennellä osana tiimiä. Osa esimiehistä oli sitä mieltä, että työntekijälle pitää antaa vastuuta, sillä varsinkin kentällä tehtävä työ, jota tehdään suurimmaksi osaksi yksin on myös todella vastuullista. Esimiehen tulee siis luottaa alaisten ammattitaitoon erityisesti asiakkaiden osalta. Vastuu kuitenkin lopulta on esimiehellä. Eräs esimies ehdotti myös vaihtoehtoksi mentorointia kaiken muun lisäksi. Tällöin kokeneemmat hoitajat voisivat auttaa vasta alussa olevia hoitajia. Vuosikymmenien osaaminen voisi auttaa myös yhteishenkeä ja osaltaan voitaisiin hyödyntää henkilökunnan osaamista laajasti.



Kuvio 1. Yksilötason kohtaaminen

6.2 Lähiesimies saavutettavissa

Yksilötason huomioimisen ohella lähiesimiehet pitivät tärkeänä alaiskontakteja. Varsinkin lähiesimiehinä he kokivat, että on tärkeää, jotta he ovat saavutettavissa. Tärkeiksi ominaisuuksiksi nousivat esimerkiksi luotettavuus, kuunteleminen, tukena olo sekä matalakynnys henkilöstöllä tulla kertomaan asioista. Päivittäistä läs-

näoloa arvostetaan puolin ja toisin. Tällä tavoin syntyy myös luottamus, joka helpottaa työskentelyä ja luottoa esimiestä kohtaan. Kasvotusten saa myös käsityksen paremmin alaisten asioista, jotka ovat hyvin sekä asioista joihin saattaa olla tarvetta puuttua.



Kuvio 2. Lähiesimies saavutettavissa

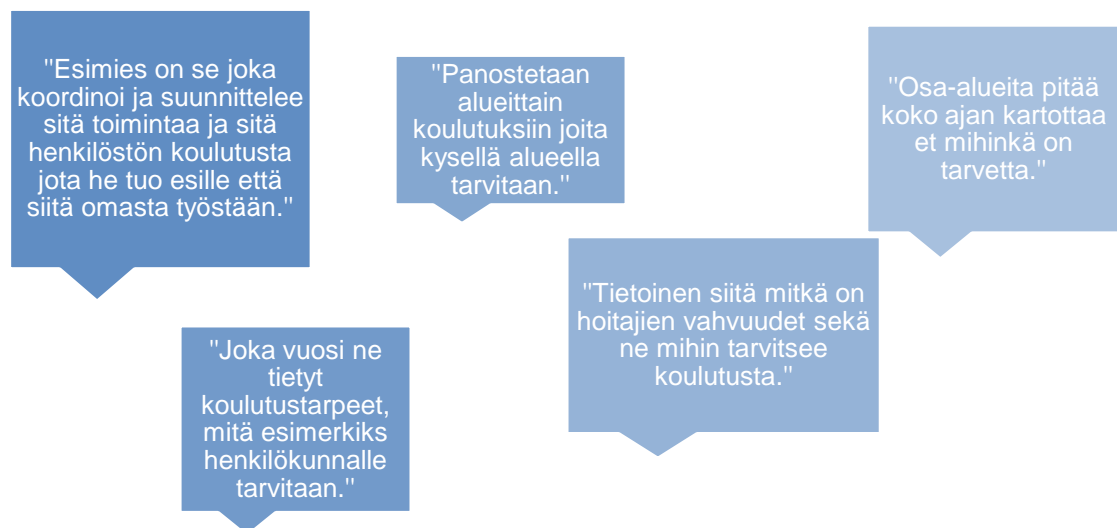
6.3 Henkilöstötarpeiden kartoitus ja koulutusten järjestäminen

Vastauksissa nousi esiin, että henkilöstön osaamisen osa-alueita esimiehen tulee koko ajan kartoittaa. Tällä saadaan esiin, missä esimerkiksi hoitajat kokevat haasteita ja millä tavalla tilannetta voisi helpottaa, minkälaista osaamista tiimissä ja kyseisellä kotihoidon alueella tarvitaan. Esimiehet kokivat, että alaiset saavat varmuutta myös omaan työhönsä silloin, kun esimies on perillä siitä, mitä henkilökunnan osa-alueita pitää kehittää. Esimiehet pitivät tärkeänä juuri sitä, että on oma kosketus myös kentälle, ja esimiehenä on perillä siitä, mitä kentällä tapahtuu.

Motivointi ja asioiden esiin ottaminen koettiin hyväksi keinoksi silloin, kun mietitään uusia koulutuksia ja henkilökunnasta tulisi saada mahdollisimman paljon irti. Esimiesten omat koulutukset ovat myös hyödyttäneet heitä kehittymään koulutusten myötä omassa työssään. Näin ollen he osaavat katsoa asioita eri tavalla ja moni-

puolisemmin. Oma-arviointi nousi monella esimiehellä esiin. Itsearviointin kautta pystyy myös katsomaan omaa työtään esimiehenä eri tavalla ja ottamaan oppia.

Joka vuosi on kartoitetut koulutustarpeet, jotka tarvitaan henkilökunnalle esimerkiksi päivittämään haavanhoito osaamista. Esimiehet kokivat kaupungin tarjoaman koulutusjärjestelmän hyväksi, mutta melko terveysvoittoiseksi. Tärkeää olisi, että panostetaan sellaisiin koulutuksiin alueittain, jolle jokaisella alueella olisi tarvetta. Esimerkiksi päihde- ja mielenterveystyön koulutukset nousivat esille. Esimiehen näkökulmasta tärkeää olisi tarjota henkilöstölle aihekohtaisia koulutuksia liittyen eri alueiden hoitajien kohderyhminä oleviin asiakkaisiin. Joka vuosi tehdään koulutus-suunnitelma, jota pidetään hyvänä asiana. Tällöin esimiehet saavat täyttää omalta alueelta nousseet koulutustarpeet ja tästä kartoituksesta nousseet koulutukset pyritään siten järjestämään niitä tarvitseville. Kiitosta esimiehiltä tuli myös siitä, että alaiset itse nostavat esiin koulutustarpeita, joita he tarvitsevat.



Kuvio 3. Henkilöstötarpeiden kartoitus

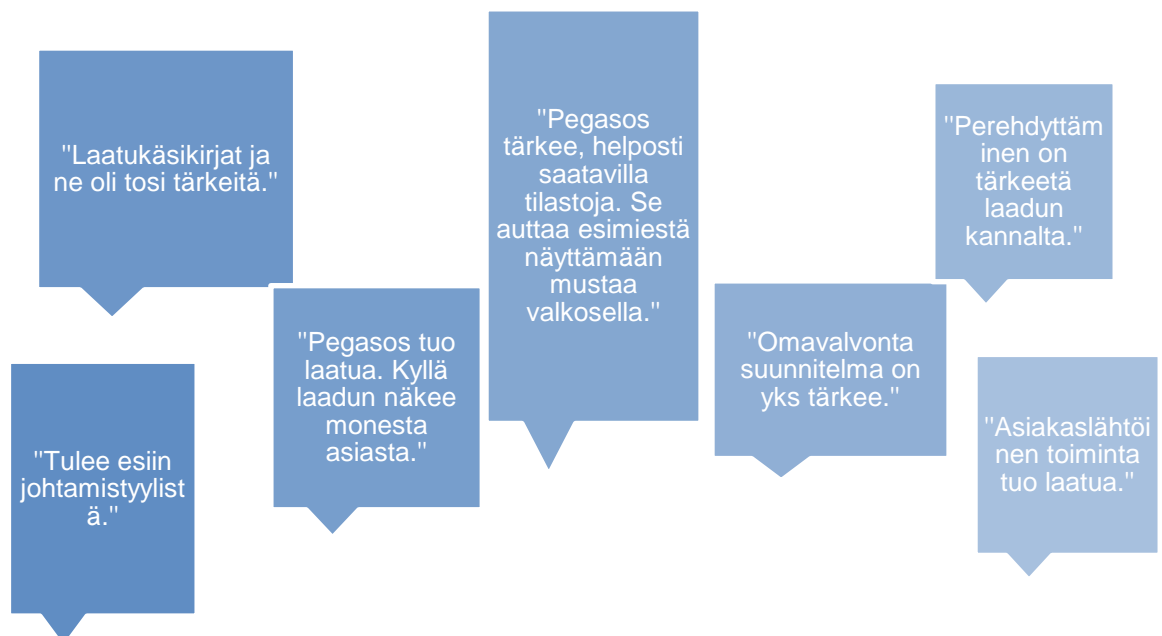
6.4 Laadun näkyminen työssä

Laatu näkyy jokapäiväisessä työssä ja esimiehet pyrkivät koko ajan kehittämään toimintaansa ja henkilöstöään, jotta kotihoidolla olisi tarjottavana laadukasta hoitoa. Laatukäsikirjat sekä omavalvontasuunnitelma koettiin tärkeäksi laadun kan-

nalta. Tällöin on yhtenäiset säännöt ja päämäärät, joita kohti edetään ja noudatetaan. Yhtenäinen suunnitelma mahdollistaa, että henkilökunta noudattaa samoja arvoja, jolloin esimiehen on helppoa myös perehdyttää uusia työntekijöitä ja luottaa siihen, että työyhteisössä autetaan uusi työntekijä alkuun samoja ohjeita noudattaen.

Perehdyttäminen koetaan isona osana laatua ja oikeastaan koko laatutyölle. Näin ollen on pilottina muutamalla Vaasan kotihoidon alueella kokeilussa uusi perehdyttämismalli. Siitä kerätään palaute ja tarkoitus olisi levittäytyä koko kotihoidon alueelle myöhemmin vuoden aikana. Tämän esimiehet kokivat hyvänä asiana ja pitivät tärkeänä sitä, että laatuun ja perehdyttämiseen panostetaan koko ajan.

Pegasos-toiminnanohjausjärjestelmä, joka on tullut käyttöön Vaasan kotihoidossa, on koettu hyvänä asiana. Se edistää ja auttaa esimiesten työtä monessa asiassa. Osaltaan esimiehet kokivat sen lisäävän myös laatua ja näin ollen auttavat myös esimiehiä ohjaamaan alaisiaan paremmin. Esimiesten on mahdollista käyttää pegasosta myös tilastojen keräämiseen ja tarpeen mukaan näyttää henkilöstölle tarvittavia tilastoja. Pegasos koettiin toimivaksi ja osaksi hyvää ja henkilöstölähtöistä johtamista.

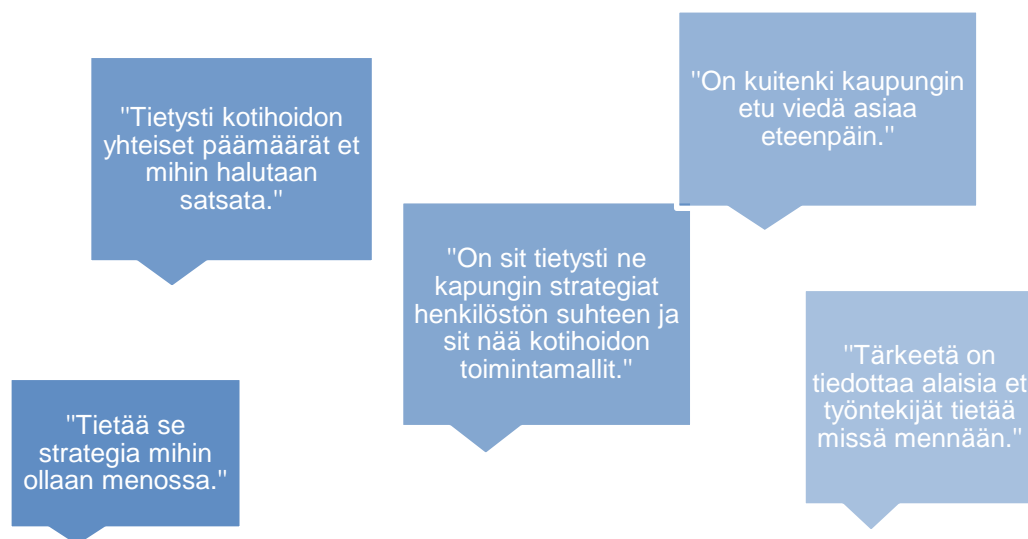


Kuvio 4. Laadun näkyminen työssä

6.5 Strategiat

Osaamisen johtaminen koettiin suureksi osaksi henkilöstöjohtamista. Siihen liittyen nousi esiin yhteiset päämäärät ja tavoitteet. Esimiehet nostivat esille sekä kotihoiton että kaupungin päämäärät, joiden kautta esimiehet työtä tekevät ja haluavat panostaa. Strategiset linjaukset kuten henkilöstöstrategia ohjaavat työtä ja näin ollen esimiehen tehtävät ovat strategioiden pohjalta selkeät. Tiedetään, mikä on kaupungin strategia ja se ohjaa toimintaa. Esimiehet kokivat, että yhteen hiileen puhaltaminen ja yhteiset tavoitteet ovat tärkeitä. He edustavat kuitenkin Vaasan kaupunkia, joka on tärkeä myös muistaa työtä ja laatua mietittäessä.

Selkeiden strategioiden kautta on lähiesimiehen selkeämpää perustella päätöksiä alaisilleen. Yhdenvertaisuus ja samanlainen toiminta henkilöstön kesken on kuitenkin tärkeä lähtökohta hyvälle työilmapiirille ja työnteolle. Strategiat ohjaavat myös toimintaa johtamisessa. Linjaukset auttavat lähiesimiestä hallinnon asioissa ja asioiden hoito ja toimintojen aloittaminen tällöin on perusteltua.



Kuvio 5. Strategiat

6.6 Millainen lähiesimies

Lähiesimiehenä olo koettiin tärkeäksi ja lähellä alaisia olevaksi. Pitää kuitenkin olla vähän kauempana käytännön pinnasta, jotta voi nähdä ne puutteet ja kehittämistarpeet, joita voi lähteä sitten kehittämään. Lähiesimiehet pitivät itseään tärkeänä osana kotihoidon rakennetta. Toivottiin, että alaisten kynnys tulla kertomaan ja kysymään asioista ei olisi liian suuri.

Ammattimaisuus on lähiesimiehelle tärkeä ominaisuus. Esimiehet kokivat, että esimerkiksi ristiriitatilanteissa ammattiminän säilyttäminen on tärkeää. Esimiehenä täytyy miettiä käytöstään ja sitä, millä tavalla asiat esittää ja ottaa esille alaisten kanssa. Koettiin, että paras lähestymistapa on itse olla mahdollisimman neutraali. Myös tietynlainen etäisyys alaisten välillä koettiin hyväksi asiaksi, eli ei liian kaveri. Tämä helpottaa asioiden esittämistä ja myös tarvittaessa puolueettomuutta.

Esimiehet arvostavat kollegoidensa tukea. Tärkeänä pidettiin sitä, että kaikki heistä kohtaavat samanlaisia tilanteita työssään, joten he ymmärtävät toisiaan ja kollegaa pystyy tällöin myös auttamaan, kun on omaa kokemusta saman tyylisten asioiden hoidosta. Työnohjaus nostettiin myös esiin ja pidettiin hyvänä asiana sitä, että siellä pystyy nostamaan caseja esiin ja keskustelemaan asioista samassa asemassa olevien kanssa.

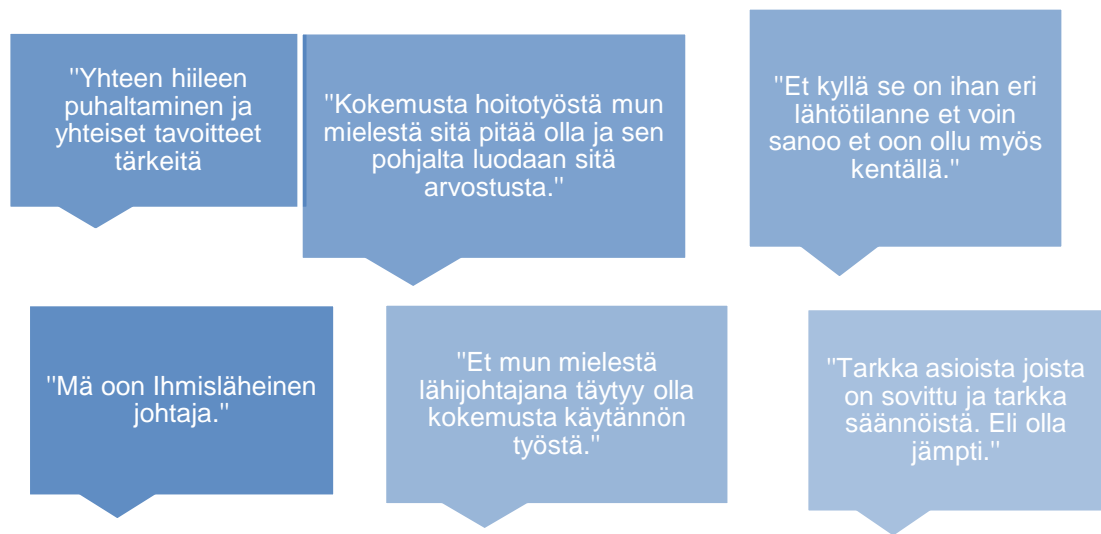
Lähiesimiestä, joka on lähellä kenttätöitä ja toimii esimiehenä kentällä olijoille arvostetaan, koska hän omaa kokemusta hoitotyöstä. Esimiehet pitivät tärkeänä sitä, että tietää mitä hoitajat tekevät. Ymmärrystä löytyy myös esimieheltä eri tavalla hoitajan työhön liittyen, kun itsellä on kokemusta samasta työstä. Tasavertaisuus koettiin tärkeänä asiana puolin ja toisin. Esimiehet kokivat, että oma historia hoitajan työssä auttaa esimerkiksi tasavertaisessa kohtelussa kaikissa tilanteissa. Hoitotyön kokemuksen kautta koettiin, että saa myös arvostusta omassa esimies työssään alaisilta, kun pystyy samaistumaan tietyissä tilanteissa hoitajan asemaan. Lähtötilanne myös esimies työhön on eri, kun voi sanoa, että on kokemusta kenttätyöstä. Tällöin myös esimies pystyy johtamaan alaisia ja kehittämään työtä, kun tietää millaista työtä ihmiset kentällä tekevät. Lähijohtajien kokemusta käytännön työstä pidettiin kaiken kaikkiaan tärkeänä asiana.

Esimiesroolissa olevalta odotetaan paljon ominaisuuksia, millainen pitäisi olla. He kokivat ihmislähtöisyyden ja ihmisläheisen johtajatyypin omakseen. Empaattisuus lähiesimiehellä tuotiin myös esille, on tärkeää että pystyy kohtaamaan alaisia tilanteeseen sopivalla tavalla. Esimerkiksi eräs haastateltava kuvasi hyvää esimiestä seuraavasti:

”Jämpti, rehellinen, avoin, sellainen on hyvä lähiesimies.”

Esimiehet haluavat myös, että asetettuja sääntöjä noudatetaan. Välillä esimiehet kokivat, että haluaisivat olla joustavampia. Kuitenkin kaikki pitivät tärkeänä rooliaan esimiehenä ja koettiin, että sen tuoma vastuu tuo myös uusia piirteitä ammatinään.

Kuvio 6 millainen olen lähiesimiehenä



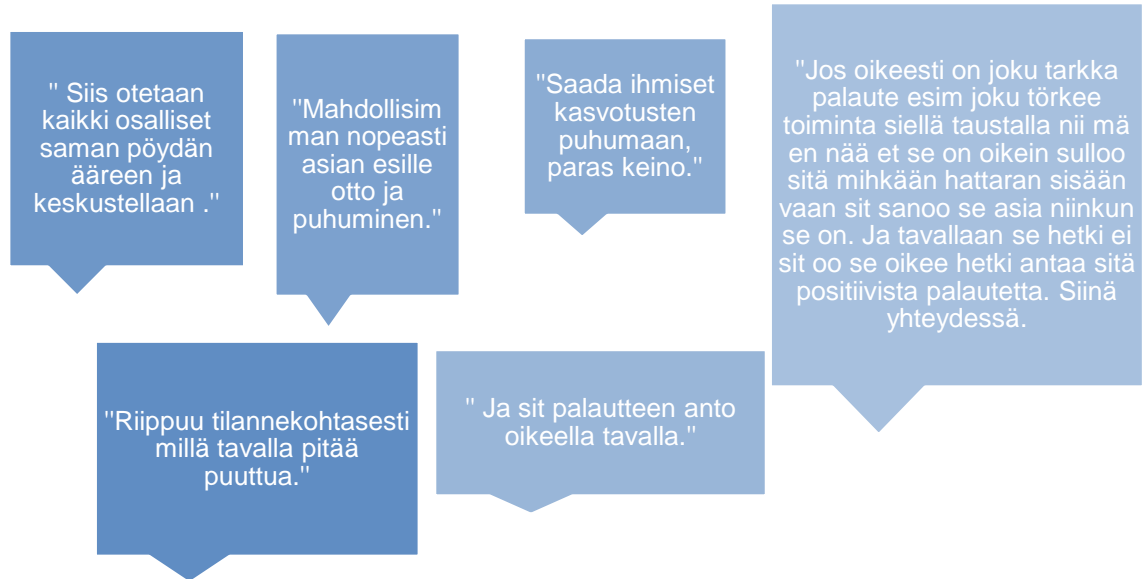
Kuvio 6. Millainen olen lähiesimiehenä

6.7 Tilanteiden ratkominen

Jokaisessa työssä esimiehelle tulee esiin ongelmien ja ristiriitatilanteiden ratkaisua. Parhaiksi keinoiksi tilanteiden ratkomiseen esimiehet kokivat keskustelun saman pöydän ääressä. Mahdollisimman nopea asioiden esiin otto ja puhuminen todettiin hyväksi tavaksi ratkottaessa erilaisia tilanteita, joita työyhteisössä tulee. Todettiin, että puhumalla asiat selviävät ja asioihin saadaan jokaisen asianosaisen ääni kuuluviin tällä tavoin. Alaisten pyynnöstä voidaan ottaa myös tarvittaessa puheeksiottokeskustelu, joka ristiriitatilanteissa tilanteissa on koettu hyväksi ratkaisuksi. Ehkäisevässä mielessä tehtävää työtä esimerkiksi työterveyden kanssa myös kannatettiin. Esimerkiksi työterveydestä on pyydetty hoitaja puhumaan työhön vaikuttavista kuormittavista tekijöistä.

Palautteen saaminen ja anto on tärkeää kaikessa työnteossa. Tärkeäksi koettiin, että esimies saa palautetta kentän työstä ja asiakkaiden tarpeista ja muutoksista sekä henkilökunnan asioista, joita kentällä tapahtuu. Tällä tavoin esimies pystyy tarttumaan nopeastikin asioihin ja järjestämään tarvittavia asioita, jotta asiat sujuvat hyvin.

Silloin tällöin esimies joutuu tilanteisiin, jossa alaisille joutuu antamaan palautetta. Useimmiten palaute on positiivista ja sitä palautetta esimiehet mielellään antavat. Ajoittain, kuitenkin täytyy miettiä, millä tavalla antaa palautetta, jonka pitäisi olla rakentavaa liittyen esimerkiksi toimintaan kentällä. Tällöin oikeaksi koettiin palautteen anto sellaisena, kun sen kuuluukin olla, rakentavana. Koettiin, että positiivisen palautteen anto siinä yhteydessä ei ole aina tarpeellista, jos puhutaan tietystä palautteesta koskien käytöstä tai toimintaa.



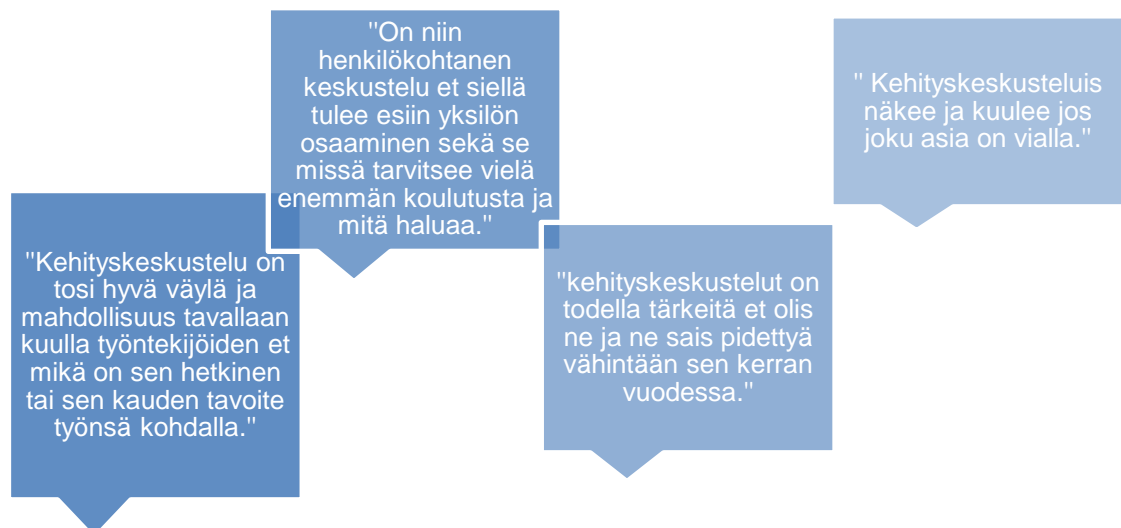
Kuvio 7. Ristiriitatilanteisiin puuttuminen

6.8 Kehityskeskustelut

Haastatteluiden aikana nousi useaan otteeseen esiin kehityskeskustelut eri yhteyksissä. Niitä pidettiin todella tärkeinä esimiehen näkökulmasta. Kahdenkeskinen keskustelu nousi tärkeään asemaan, jonka aikana pystyttiin käymään läpi henkilökunnan kehitettäviä asioita, henkilökohtaisia asioita esimerkiksi liittyen työhyvinvointiin sekä tarpeellista kohtaamista alaisten kanssa. Esimiehet pyrkivät pitämään kiinni kehityskeskusteluiden pidosta sovitusti ja varaamaan sille riittävästi aikaa. Esimiehet haluaisivat pystyä pitämään niitä useammin, mutta tavoite, että kerran vuodessa on se, mistä pidetään kiinni.

Oman kehittämisen kannalta esimiehet kokivat tärkeäksi sen, että alaiset itse tuovat esiin tarpeellisia asioita kehittää työtään. Esimiehet halusivat myös kuulla alaisten mielipiteitä koulutuksista. Kehityskeskustelut koettiin hyväksi väyläksi ja mahdollisuudeksi kuulla työntekijöitä toisaalta siitä, mikä on sen hetkinen tavoite, mutta myös pitkän tähtäimen tavoitteista oman työnsä kohdalla. Millaisia asioita haluaisi kehittää ja missä vastaavasti kokee olevansa hyvä. Haasteena esimiehellä on keinot oppia siihen, miten kohdata yksilöt tämän tyyllisissä keskusteluissa.

Kahden keskeisessä kohtaamisessa tulee esiin uusia asioita, joita esimies pitää tärkeinä. Tällä tavoin esimies pystyy lähestymään jokaista työntekijää yksilönä, joka taas tiimissä toimiessa koettiin tärkeäksi. Kehityskeskusteluiden myötä esimies useimmiten saa myös kiinni siitä, jos jokin painaa mieltä, joka helpottaa esimerkiksi työtehtävien järjestämisessä.



Kuvio 8. Kehityskeskustelut

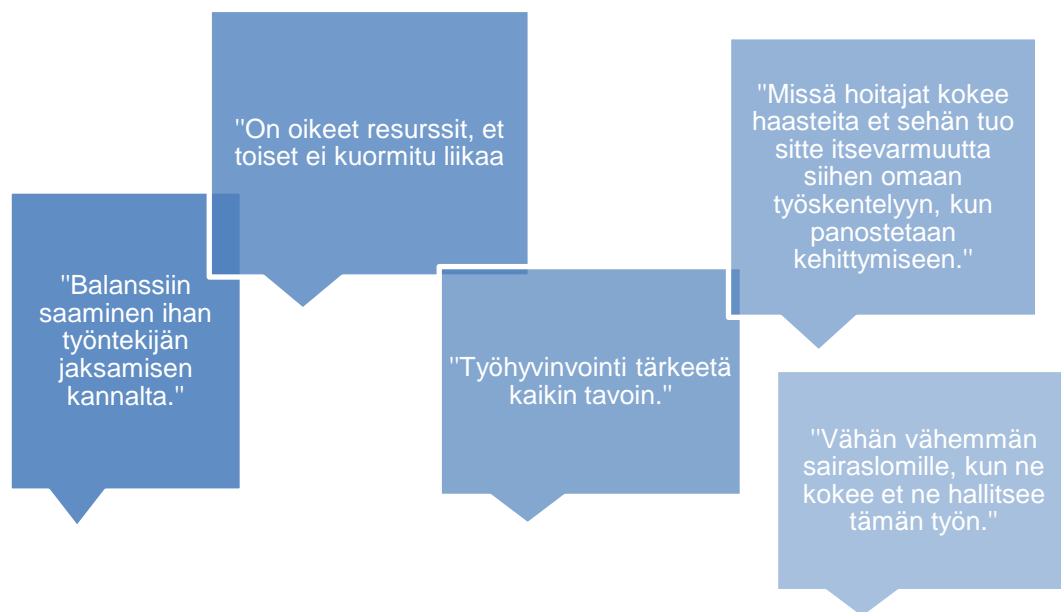
6.9 Työhyvinvointi

Esimiehet haluavat panostaa työhyvinvointiin kaikin tavoin. Henkilökunnan hyvinvointi vaikuttaa kuitenkin koko yksikköön sekä kaikkien työpanokseen työpaikalla. Esimiehet haluavat, että henkilökunta kokee, että on mahdollisuus tulla kertomaan. Jos kokee, että on epäkohtia tai jokin asia vaivaa vaikuttaen työssä jaks-

miseen sekä työntekoon. He haluavat panostaa työhyvinvointiin monin tavoin ja haluavat näyttää, että välittävät alaisistaan. Yksittäinen työntekijä on kuitenkin tärkeä kokonaisuuden kannalta ja siksi sitä tuodaan esiin. Taustalla on kuitenkin koko ryhmän työhyvinvointi.

Oman työnsä osaaminen lisää työhyvinvointia ja se taas vähentää sairauslomia. Esimiehet ajattelivat, että henkilökunnan kokiessa hallitsevansa työn, saadaan osa sairauslomista pois. Tästä syystä esimerkiksi oman ammattitaitonsa kehittäminen esimiesten tarjoamien koulutusten kautta on hyväksi. Kynnys jäädä pois töistä voi tämän jälkeen olla paljon pienempi, kun kouluttaa itseään ja osaamistaan.

Työtyytyväisyys osana työhyvinvointia nostettiin myös esiin. Esimies koki, että se tuo myös mielekkyyttä tehdä työtä, jos työntekijöiden työpanosta arvostetaan sekä annetaan päätäntävaltaa asioihin, jotka suoraan vaikuttavat henkilökuntaan. Esimies koki, että työntekijän vastuu omasta osaamisestaan ja onnistumisen kokemukset lisäsivät työtyytyväisyyttä. Esimiehen suuri työ määrä osaltaan velvoittaa myös henkilökuntaa itsenäisesti motivoimaan toinen toisiaan.

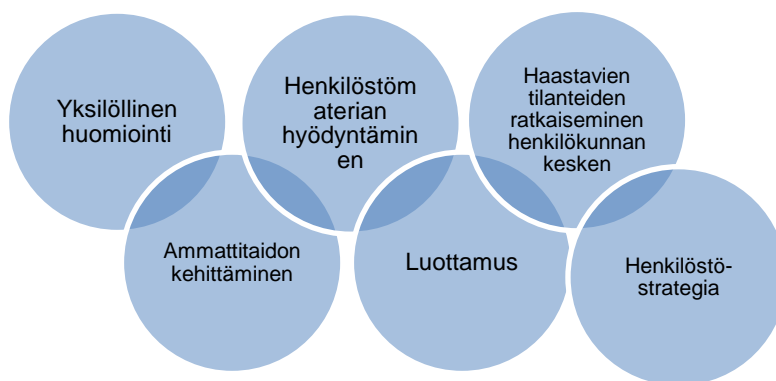


Kuvio 9. Työhyvinvointi

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Esittelen tässä kappaleessa tulosten pohjalta tehtyjä johtopäätöksiä. Vastaan myös johtopäätöksissä tutkimuskysymykseen. Tulokset, joita haastatteluista sain perustuvat hyvin teoreettiseen viitekehykseeni. Tutkimuksessani vastasin tutkimuskysymyksiini, jotka olivat millaisena lähiesimiehet näkivät henkilöstöjohtamisen. Sekä saada lähiesimiesten omat ajatukset omasta johtamistyylistään ja mahdollistaa heidät ajattelemaan omaa johtajuuttaan entistä laajemmin

7.1 Henkilöstöjohtaminen tärkeä osa esimiestyötä



Kuvio 10. Henkilöstöjohtamisen osa-alueita

Henkilöstöjohtaminen koostuu monesta eri osa-alueesta. Esimiehillä oli yhtenäinen linja asioista, joita henkilöstöjohtamiseen kuuluu. Kuviossa olen esittänyt ne aihe-alueet, jotka nousivat haastatteluissa selvästi esiin. Jokaiselle on kertynyt esimies työn kokemusta sosiaali- ja terveysalalta ja kokemuksen kautta he pystyivät myös haastatteluissa tuomaan esiin niitä asioita, jotka kokivat tärkeäksi. Näiden mainittujen asioiden kautta esimiehet pystyvät keskittymään oleellisiin asioihin ja tuomaan omalla ammattitaidollaan henkilöstöjohtamiseen ne käytänteet, jotka edesauttavat henkilökuntaa menemään eteenpäin yhdessä esimiehen kanssa. Ammattitaidon kehittyminen edes auttaa siinä, että yksilöllinen huomiointi ja työn-

kuvan muodostaminen osaamisen perusteella vahvistuu. Sitä kautta pystytään entistä paremmin hyödyntämään henkilöstömateriaa, jota kentältä löytyy.

Haastavien tilanteiden ratkominen kuuluu kiinteänä osana esimiehen tehtäviin. Tasapuolinen kohtelu ja luottamus puolin ja toisin tilanteessa kuin tilanteessa auttaa asioiden selvittämisessä ja myös siinä, että kukin pystyy tekemään työnsä rauhassa. Henkilöstöstrategian pohjalta esimerkiksi ristiriitatilanteiden ratkaisu ja oikeanlainen asioiden esiin tuominen helpottuu. Henkilöstöstrategiassa on kuitenkin kirjattuna henkilöstöön ja käytäntöihin liittyvät asiat.

Lähiesimiehen rooli on tärkeä siinä vaiheessa, kun henkilökuntaa pitää informoida esimerkiksi muutoksista. Siinä vaiheessa esimiehen pitää ammattimaisesti osata ottaa asiat esiin, jotta ilmoitusasia tulee mahdollisimman hyvin ymmärretyksi henkilökunnan keskuudessa. Lähiesimiehet kokivat, että mahdollisimman aikainen asioiden esiin tuominen tuo myös lähiesimiehen luomaa arvostusta alaisia kohtaan. Se viestii myös siitä, että henkilökuntaa arvostetaan.

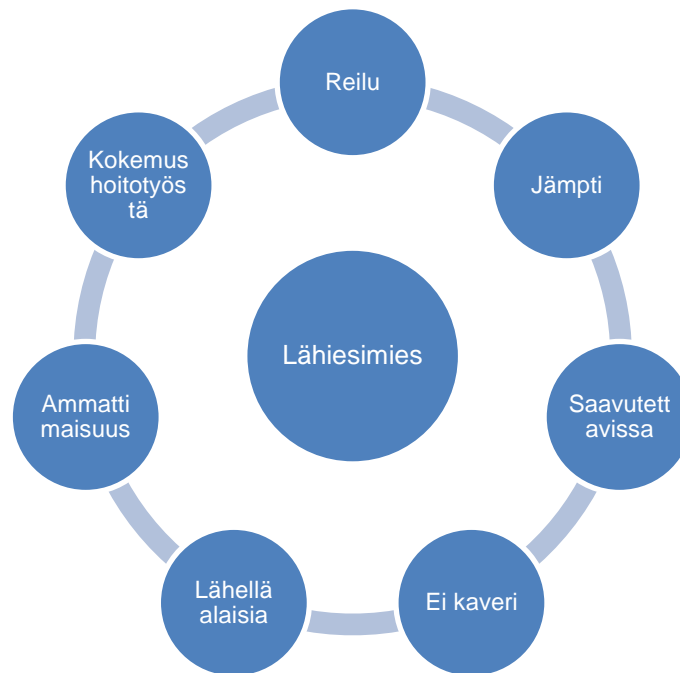
Esimiehen tulee pystyä perustelemaan päätökset henkilökunnalle ja samalla perustella niiden tarpeellisuus työyhteisölle. Oikeaan aikaan annettu ja oikeanlainen informaatio on tärkeää. Tällaisen käytännön jälkeen henkilöstö pystyy paremmin ymmärtämään päätöksiä sekä esimies pystyy ansaitsemaan luottamusta kyseisellä käytöksellä. (Koivukoski, S. & Palomäki, U 2009, 79.) Aikaisempi teoria viittaa myös tähän asiaan. Avoimuus alaisia kohtaan auttaa myös esimiestä minimoimaan vastarinta uusien asioiden esiintuomisessa.

Esimiehen tehtävä on luoda pohja sille, että henkilöstöstrategiaa noudatetaan ja sen puitteissa toimitaan. Tällöin pitää pystyä perustelemaan valinnat ja saada henkilöstö työskentelemään selkeitä tavoitteita kohti. Niin kuin Laaksonen ym (2012, 92–94) kirjassaan toteavat, on sisäistettävä omat roolinsa työyhteisössä. Kyseistä asiaa myös haastatellut lähiesimiehet toivat esiin. Lähijohdon tehtävä on siis määritellä yhdessä työntekijöiden kanssa strategian määritelmä omissa tiimeissään. (Laaksonen ym. 2012, 92.)

Kotihoidossa työtä tehdään pitkälti itsenäisesti. Siksi ammattitaidon ylläpitäminen on tärkeää. Esimiehet arvostavat sitä, että henkilöstö myös itsenäisesti tarttuu kehittämishaasteisiin ja osaamisen esiin tuomiseen. Halu näyttää osaamistaan ja

onnistua työssään auttaa myös esimiestä löytämään niitä työntekijöitä, joille vastuuta voi tarvittaessa antaa. Kupias ym. (2014, 153) kirjoittavat, että tiimin osaaminen on parhaimmillaan enemmän kuin yksittäisten tiimiläisten osaamisen summa.

7.2 Lähiesimiesten näkemyksiä omasta tyylistä johtaa



Kuvio 11. Lähiesimiehen ominaisuuksia

Lähiesimiehet näkivät oman esimiehenä olonsa monipuolisena ja monialaisena. Heistä jokainen toi omaa persoonaansa esiin toimiessaan esimiehenä ja sitä kautta johtamistyyli oli jokaisen itsensä näköinen. Kaikki heistä suorittavat johtamisen erikoisammattitutkintoa, jonka kautta he ovat saaneet myös analysoida itseään johtajanaan esimerkiksi peili-analyysin avulla. Peili-analyysi kuvaa ihmisen toimintatapoja ja sisältää oman itsearviointin lisäksi myös muiden ihmisten palautteen. Vaasan kotihoidossa lähiesimiehet saivat esimerkiksi palautetta henkilökunnalta.

Jokaisen lähiesimiehen oma koulutustausta ja kokemukset työelämästä vaikuttavat siihen, millä tavalla toimii esimiehenä. Taulukossa kuvaan jokaisen omaa suhdettaan esimiehenä oloon heidän omien sanojensa mukaan. Samat teemat tulivat esiin useissa haastatteluissa.

Tärkeäksi ominaisuudeksi koettiin reiluus. Kaikkia tulee esimiesten mukaan kohdella samanarvoisesti ja yksilöllisesti. Pitää olla ammattimainen ja sitä kautta jämpti. Se edes auttaa ammattiminän säilyttämisessä, eli koettiin, että kaverillisuus pitäisi johtamisesta jättää taka-alalle. Kuitenkin pitää olla saavutettavissa helposti ja toimia lähellä alaisia.

Itsensä määrittely alkaa omasta itsetuntemuksesta. On pystyttävä tiedostamaan millä tavoin ulkoapäin tulevat paineet ja haasteet vaikuttavat käyttäytymiseen esimiehenä. Mitä varmemmin esimies on oman itsetuntemuksensa määritellyt, sitä rauhallisempi ja ammattimaisempi hän on vaikeissakin tilanteissa. Järkiperaiset valinnat tämän pohdinnan jälkeen ovat johtamisen kannalta oleellisia. (Järvinen ym. 2014, 121.)

Esimiehen rooli organisaatioissa on moniulotteinen kokonaisuus. Se sisältää sekä ihmisten että asioiden johtamista, päätöksentekoa, asiantuntemusta sekä tasapainottelua vastuun ja vallan välillä. Pätevyyttä pitää olla toimia kaikilla osa-alueilla, joita esimiestyössä edellytetään. (Laaksonen ym. 2012, 177.) Siitä syystä lähiesimiehet kokivatkin, että nimenomaan toimiminen lähiesimiestehtävissä edellyttää kokemusta myös käytännöntyöstä hoitoalalla.

Läsnä oleva esimies pystyy vaikuttamaan henkilöstöönsä paljon enemmän. Esimiehellä tulisi olla halua ja kykyä vuorovaikutukseen alaisten kanssa. Kun henkilöstöllä ja esimiehellä on yhteiset päämäärät, syntyy kuva välittävästä ja lähellä alaisia olevasta esimiehestä. Tällöin selviäminen monista tilanteista helpottuu ja yhteiseen tulokseen päästään hyvän työilmapiirin turvin. (Järvinen ym. 2014, 124.)

7.3 Henkilöstön kehittäminen ja koulutukset

Esimiehen ammattitaito on siinä vaiheessa tarpeen, kun aletaan miettimään henkilöstön osaamisen entistä parempaa hyödyntämistä. Koulutusten kautta saadaan entistä laajempaa ammattitaitoa kentälle ja tällöin pystytään myös kohdentamaan oikeanlainen osaaminen alueille, jossa osaamista vaaditaan. Varmuus työntekoon tulee myös osaamisen kautta.

Osaltaan henkilöstön kehittäminen ja ammattitaitoinen henkilöstö tuo laatua koko kotihoitoon ja asiakkaat pystyvät myös paremmin luottamaan ammattitaitoiseen hoitoon. Esimies voi omalla esimerkillään ja toiminnallaan jonkin verran vaikuttaa siihen, miten henkilöstö ottaa oman kehittymisensä vastaan. Jotta esimies onnistuu tässä, on tärkeää esimiehenä ymmärtää se, että ketään ei voi pakottaa oppimaan. Henkilöstöllä täytyy olla omaa halua ja motivaatiota oppia uutta. Jokaisen täytyy työstää asioita itse ja esimies voi tässä asiassa olla vain kannustajana. (Kupias ym. 2014, 110–111.)

Suorituksen johtaminen osana henkilöstöjohtamista liittyy kiinteästi henkilöstön kehittämisen osaksi esimiestyötä. Tärkeä tehtävä on henkilöstön tietoinen suorituksen kehittäminen, jotta saadaan yhä parempia tuloksia. Täytyy olla halua kehittää ja kehittyä. Vahvan kehittämiskulttuurin pohjana on oikeanlaiset ja realistiset tavoitteet, kannustava sekä kehittävä palaute ja aktiivinen asenne kehittämistä kohtaan sekä esimiehellä että henkilöstöllä. (Järvinen ym. 2014, 22–23.)

7.4 Esimies perillä henkilöstön tarpeista

Kuten aikaisemmin jo totesin, että erilaisten tilanteiden ratkominen on yksi osa henkilöstöjohtamista. Esimiehen tulee pystyä puolueettomaan kanssakäymiseen ja asioiden selvittämiseen, jotta tilanne on tasapuolinen kaikille osapuolille. Asioiden esiin tuominen on merkki luottamuksesta ja siihen esimiesten pitäisi pyrkiä. Avoin ilmapiiri hyödyttää kaikkia. Keskusteleva ilmapiiri edes auttaa myös esimiestä ratkaisemaan asioita, kun tietää että henkilökunta on mukana. Järvinen (2014, 66) toteaa kirjassaan, että harvoin yksittäinen ihminen on ongelmien aiheuttaja. Useimmiten ongelmat aiheutuvat organisaation sisällä olevista epäkohdista. Tulisi

siis enemmän keskittyä isompien teemojen kehittämiseen vuorovaikutuksellisesti sekä moniammatillisuutta hyödyntäen.

Välillä keskustelu suurella ryhmällä on vaikeaa ja siksi on merkityksellistä, että esimies pitää vähintään kerran vuodessa kehityskeskustelut yksitellen jokaiselle. Keskustelun aikana esimies pääsee eri tavalla kosketuksiin työntekijöiden kanssa, mikä hyödyttää myös työhyvinvoinnin parantamisessa ja tarvittaessa puuttumisessa aiheellisiin epäkohtiin. Kehityskeskustelut auttavat myös kehittämään osaamista sekä vahvistavat työntekijän olemassa olevaa osaamista. Kehityskeskusteluissa käydään läpi henkilökohtaisesti jokaisen työntekijän omat vahvuudet. Tavoitteena keskusteluissa on parantaa työmotivaatiota sekä työilmapiiriä. (Laaksonen ym. 2012, 168.)

Dialogisuus, eli vuoropuhelu on iso osa toimivaa kehityskeskustelua. Tarkoitus on puolin ja toisin ymmärtää sekä lähiesimiehen näkökulma, mutta myös työntekijän ajatukset. Vastavuoroisuuteen tarvitaan kunnioitusta, rehellisyyttä, avoimuutta sekä oikeutta sanoa oma mielipiteensä. Pitäisi pyrkiä kehittävään keskusteluun liittyen työtehtäviin ja osaamisen kehittämiseen. Esimiehen näkökulmasta kehityskeskustelusta on monenlaista hyötyä. Se selkeyttää johtamista, lisää tavoitteellisuutta oman työnsä kehittämisessä, auttaa saamaan tietoa tarvittavista kehittämiskohteista sekä luo mahdollisuuden palautteeseen puolin ja toisin. Motivointi työhön kehityskeskusteluiden yhteydessä on myös tärkeää. (Laaksonen ym. 2012, 169–171.) Kehityskeskusteluissa esimies voi siis saada myös itse ajattelemisen aihetta ja uusia ideoita johtamistyyliin.

Jokainen haastateltu esimies piti tärkeänä työhyvinvointia ja siihen panostamista. Se on asia, johon ei koskaan voi panostaa liikaa. Eräs haastatelluista lähiesimiehistä totesi, että työyhteisö on niin vahva kuin sen heikoin lenkki. Mielestäni tämä kuvaa hyvin, sitä että henkilöstö muodostaa yhden kokonaisuuden ja siitä kokonaisuudesta on pidettävä hyvää huolta. Esimiehenä täytyy pystyä kuuntelemaan, huomaamaan ja kannustamaan alaisia. Dialogisuus kaiken kaikkiaan on esimiehenä tärkeää.

Lähiesimiehen tehtävä on taata ne perusedellytykset, jotta henkilöstö pystyy työskentelemään mahdollisimman hyvin ja tavoitteellisesti. Perustehtävä ja tavoitteelli-

suus ovat niitä asioita, jotka luovat tyytyväisyyttä ja motivaatiota työhön. Esimiehen tehtävä on suunnitella sekä tehdä työnjako hyvin, sillä hyvin suunniteltu perusta työlle heijastuu suoraan työhyvinvointiin. (Laaksonen ym. 2012, 240–241.)

8 POHDINTA

Tässä kappaleessa pohdin opinnäytetyön teon prosessia. Tuon esiin, mitä olen oppinut tämän prosessin aikana, kuvaan ja pohdin myös omia oppimiskokemuksiani, aineistonkeruuta ja siitä heränneitä ajatuksia, millainen hyöty työlläni on geronomin ammatin suhteen sekä siinä, miten geronomi voisi kehittää tätä aihealuetta vanhustyössä. Tärkeänä pidän monipuolista pohtimista ja asioiden kyseenalaistamista. Kuinka voisin tehdä asioita paremmin, ja kuinka voisin hyödyntää omaa ammattitaitoani entistä monipuolisemmin.

8.1 Omat oppimiskokemukset

Prosessina itsessään koko opinnäytetyön tekoaika on ollut todella opettavaista. Olen saanut perehtyä itseäni kiinnostavaan aiheeseen melko syvästi ja sitä kautta saanut myös paljon tarttumapintaa käytännön työhön hallinnon parissa. Kvalitatiivisesta tutkimuksesta olen myös oppinut paljon. Olen oppinut ne perusperiaatteet, joihin tutkimuksessa tulee keskittyä ja millä tavalla nimenomaan laadullisesta tutkimuksesta saa parhaimman mahdollisen tuloksen irti. Koen kehittyneeni koko ajan tämän prosessin aikana ja edelleen oppivani uutta viimeistellessä opinnäytetyötäni. Olen harjoitteluissani pystynyt tarkkailemaan esimiehiä monenlaisissa paikoissa ja siitä syystä halusin nimenomaan haastatella esimiehiä. Koen tärkeäksi, että myös esimiesten ääntä saadaan kuuluviin asiassa, jossa esimies on kuitenkin keskiössä. Esimiehestä, kun tyyli johtaa ja tarttua asioihin yleensä lähtee.

Tutkimuksen teko oli mielenkiintoista. Erityisesti oma päätäntävalta asioissa ja siinä, millä tavalla tulen tekemään esimerkiksi haastattelun, toi itselleni rauhallisemman olon ja aikatauluttaminen teorian kirjoittamisesta viimeistelyyn oli itseä haastavaa. Opin myös paljon itsestäni ja siitä miten pystyn tekemään tutkimusta, jossa kirjoitettavaa on paljon ja aikataulu on useita kuukausia. Opinnäytetyö matka oli antoisa ja koko ajan sain oppia uutta. Välillä tuntui, että ei meinaa enää jaksaa pienten asioiden kimpussa kovin kauaa painia, mutta loppua kohden ärsytys muuttui taas iloksi, kun loppu alkoi lähestyä. Kokonaisuudessaan olen kuitenkin matkaani opinnäytetyöni kanssa tyytyväinen.

Tärkeimmäksi kriteeriksi nousi aikataulujen noudattaminen ja se, että pystyn olemaan tekstiin jälkeensä tyytyväinen. Itse alusta asti suunniteltu aikataulutus aiheutti välillä ongelmia. Siitä syystä yksi oppimiskokemus oli myös se, kuinka soveltaa ja aikatauluttaa opinnäytetyön teko sillä tavalla, että saan myös itsestäni irti sen, mitä haluan kirjoittaa ja saada mahdollisimman monipuolisesti materiaalia tuloksista.

Haastattelumateriaalin työstäminen ja alun litterointi sujui itseltäni hyvin. Se ei tuottanut itselleni ongelmia. Koin, että olin saanut niin hyvin irti kaiken sen, mitä tarvitsin haastatteluhetkellä, että sisällönanalyysin kanssa pystyin etenemään selkeästi ja nopeasti hahmotettua kokonaisuuden. Sisällönanalyysi oli helppoa tehdä ja tulokset alkoivat nopeasti hahmottua teemoiksi ja selkeästi nousivat esiin asiat, jotka toin esiin opinnäytetyöni tuloksissa. Kokonaisuutena opinnäytetyö prosessi oli antoisaa ja monien vaiheiden jälkeen voin katsoa työtäni tyytyväisenä.

8.2 Aineiston keruu

Keräsin aineiston teemahaastattelun avulla. Mielestäni se sopi parhaiten aiheeseeni ja haastatteluiden määrä oli sopiva, jotta pystyin toteuttamaan teemahaastattelun mahdollisimman perusteellisesti. Tähän asiaan olin tyytyväinen ja vastaanotto sekä yhteistyö Vaasan kaupungin kotihoidon ja haastateltavien lähesimiesten kanssa oli hyvää. Haastattelut sujuivat myös hyvin ja sain vastauksen kaikkiin kysymyksiini ja pystyin esittämään lisä- ja tarkentavia kysymyksiä tarpeen tullen. Näin ollen pystyin saamaan kaikilta haastateltavilta vastaukset samoihin asioihin.

Haastattelukysymykset nousivat teorian pohjalta. Minulla oli selkeät linjat alusta asti, mitä haluan saada selville. Näin ollen kysymysten teemat olivat selvillä jo melko alussa. Kysymykset nousivat teorian pohjalta ja näin ollen tulokset olivat myös helppo viitata teoriaan. Näin ollen myös itse pystyin oppimaan paljon, kun lukemani ja kirjoittamani teoria tuli myös käytännön kautta haastatteluissa esille.

Aineiston keruu prosessina sujui hyvin ja pystyin keskittymään siihen juuri sillä tavalla, kun olin ajatellut. Pystyin tekemään haastatteluista itseni näköiset ja näin

ollen sain haastateltavilta kaiken tarvitsemani tiedon tulosten analysointia varten. Pystyin toisaalta omien kokemuksieni nojalla kysymään tarkentavia kysymyksiä kuten kuinka toimisit tietyssä tilanteessa tai miten reagoisit tiettyyn asiaan. Monien harjoitteluiden myötä käsitykseni esimiehistä henkilöstöjohtajina oli kaksijakoinen. Olen saanut tavata todella sydämellisiä ja ammattitaitoisia henkilöstöjohtajia, mutta vastaavasti olen kohdannut esimiehiä, joilla ei ole koulutus ja kokemus riittänyt hallinnollisiin tehtäviin. Osaltaan se on vaikuttanut sitten siihen, millainen esimies on. Tämän pohjalta koin aiheeni todella mielenkiintoiseksi ja itseäni kiinnostavaksi. Siitä syystä tutkimukseni kiinnosti itseäni alusta loppuun asti.

8.3 Tulosten analysointia

Tulokset olivat oletetunlaiset. Hyvä henkilöstöjohtaminen mielestäni koostuu juuri niistä asioista, joita haastatteluissa tuli esiin ja, jotka tuloksiin sain. Tärkeintä johtamisessa on tiedostaa oma kyky johtaa henkilöstöä ja osata kehittää myös omaa johtamistaan kokoajan. Silloin pystyy paremmin vastaamaan myös henkilöstön vaatimuksiin, joita sieltä nousee esimiestä kohtaan.

Tulosten perusteella pohdin, että millainen vaikutus Jet-koulutuksella on tuloksiin. Toiko johtamisenerikoisammattitutkinnon teoria mukaan positiivisemmän sävyn lähiesimiehille? Eli onko käytännön työ juuri sellaista, kun haastatteluissa kerrottiin. Jos näin on, niin olen todella iloinen saadessani tehdä opinnäytetyön, johon haastattelin lähiesimiehiä, jotka juuri oikealla tavalla haluavat kohdata alaiset. Sitä kautta luoda myös hyvän työilmapiirin ja esimerkiksi ehkäistä hyvällä henkilöstöjohtamisella työhyvinvoinnin puutteita.

Opinnäytetyöni ajatuksena ja lähtökohtana oli saada tietoa hyvistä henkilöstöjohtamisen käytänteistä. Haastatteluissa kuitenkin tuli esiin asioita, johon lähiesimiehet toivoivat parannusta. Esimerkiksi kehittämistahti koettiin osin melko vauhdikkaaksi. Mietin, että vaikuttaako osaltaan myös realistinen käsitys siitä omasta osaamisestaan lähijohtajilla siihen, että osaa katsoa asioita myös kauempaa. Kaiken kaikkiaan oli hienoa nähdä joukko innostuneita ja työhönsä sitoutuneita ammattilaisia, joille henkilöstöjohtaminen on tärkeä asia.

8.4 Hyöty geronomille

Geronomin koulutukseen sisältyy hallinnon opiskelua ja näin ollen työpaikka jossakin vaiheessa saattaa löytyä esimerkiksi lähiesimiehen paikalta. Näin ollen koen, että opinnäytetyöni palvelee geronomia hyvin. Henkilöstöjohtaminen on aiheena sellainen, johon jokainen esimies keskittyy työssään. Geronomi pystyy lähiesimiehenä hyödyntämään toisten lähiesimiesten näkemyksiä ja peilaamaan myös omaa ammattitaitoaan siihen, mitä henkilöstöjohtamisesta nousee esiin.

Opinnäytetyöni kautta pystyy myös vanhustyön kentällä pohtimaan sosiaali- ja terveysalan henkilöstöjohtamista vanhustyön näkökulmasta. Ihmisten kanssa tehtävään työhön liittyy olennaisesti ihmislähtöinen työote sekä toisten ihmisten huomiointi päätöksenteossa. Opinnäytetyöni antaa näkökulmaa juuri näihin asioihin ja koen, että geronomina hyödyn näistä tiedoista ja näkemyksistä paljon.

LÄHTEET

- Havunen, R. & Lavikkala, A. 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Helsinki: Talentum media Oy.
- Henkilöstöstrategia tukee hyvää työnantajapolitiikkaa. 2001. Kuntatyönantajat: Kuntatyönantajien yleiskirje 16/2001. Saatavana: http://www.kuntatyönantajalehti.fi/fi/arkisto/artikkelisarjat/Documents/Henkil%C3%B6st%C3%B6strategia_tukee_hyv%C3%A4%C3%A4_ty%C3%B6nantajapolitiikkaa_%28pdf%29%5B1%5D.pdf
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hyvä henkilöstöjohtaminen kuntasi menestystekijä. 2003. Työssäjaksamisen ohjelma. Työministeriö. Saatavana: http://shop.kuntatyönantajat.fi/uploads/hyva_henkilostojohtaminen_kuntasi_menestystekija.pdf
- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8. uud. p. Helsinki: Talentum.
- Järvinen, P T., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum.
- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana: Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse.1. p. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari Oy.
- Koivukoski, S. & Palomäki, U. 2009. Hoitotyön tiimikirja. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. 1. p. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Laaksonen, H., Niskanen, J. & Ollila, S. 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. 2. uud. p. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?. Helsinki: Talentum.
- Mäki, T., Liedenpohja, A-M. & Parikka U-R. 2014. Johtamisen kulmakivet: Kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveysalalla. Keuruu: Fioca Oy

- Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus
- Pehrman, T. 2001. Oppiva johtajuus: Energiaa työyhteisöön ja liiketoimintaan. Vantaa: Innotimo Oy. MBA-tutkimus Jyväskylän yliopisto 2000.
- Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) 2015. Sosiaali- ja terveystoiminta. 2. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Romppanen, B. & Kallasvuori, A. 2011. Johtajuuden rakentuminen: Eväitä lähijohtamiseen. 1. p. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy
- Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2.p. EU: UNIPress.
- Telaranta, S. 1999. Esimiestyö terveydenhuollossa. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. 1. p. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4. uud. p. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista: Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum

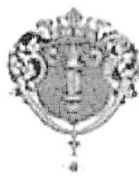
LIITTEET

Liite 1. Tutkimuslupa

Liite 2. Saatekirje

Liite 3. Haastattelukysymykset

Liite 1. Tutkimuslupa



Vaasan kaupunki
Vasa stad
 Sosiaali- ja terveystoimi
 Koti- ja laitoshoidon johtaja

Päätös – Beslut
26.04.2016
§ 27 / 2016
 DocID: 141416

Viranhaltija- Tjänsteinnehavare
 Koti- ja laitoshoidon johtaja - Direktör för hem- och anstaltsvården

Asianro - Ärendenr

Esittelijä - Föredragande

Asia – Ärende

Tutkimuslupa opinnäytetyölle / Koti- ja laitoshoidon johtaja / Rouhunkoski Minja

Esitys - Förslag

Seinäjoen ammattikorkeakoulussa geronomiksi opiskeleva Minja Rouhunkoski tekee opintoihin liittyvää opinnäytetyötä.

Opinnäytetyön nimi on " Vanhustyön lähiesimiesten näkemyksiä hyvästä henkilöstöjohtamisesta".

Tutkimuksen tavoitteena on saada hyviä henkilöstöjohtamiseen liittyviä näkemyksiä lähiesimiehiltä, jotka toimivat vanhustyön kentällä. Henkilöstöjohtaminen on oleellinen osa johtamista, joten hyvät henkilöstöjohtamisen käytännöt vaikuttavat positiivisesti koko työyhteisöön.

Tutkimuksen valmistuttua tutkimusraportti toimitetaan sähköpostitse:

sekä postitse: Sosiaali- ja terveystoimi / tietopalveluvirkailija Hannaliina Uitto,

Liitteenä tutkimuslupahakemus ja -suunnitelma.

Päätös - Beslut

Hyväksyn

**Allekirjoitus –
Underskrift**

Koti- ja laitoshoidon johtaja - Direktör för hem- och anstaltsvården,
 Matti Paloneva

**Tiedoksianto –
För kännedom**

Sotela, H Uitto, L Holmlund, M Rouhunkoski

**Lisätietoja antaa –
Tilläggsuppgifter ges av**

Kotihoidon johtaja Leif Holmlund,

**Otteen oikeaksi todistaa
Utdragets riktighet bestyrker**

Oikaisuvaatimusohje - Anvisning för rättelseyrkande

Päätökseen tyytymätön voi tehdä kirjallisen oikaisuvaatimuksen alla mainitulle viranomaiselle 14 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista:

Den som är missnöjd med detta beslut kan inom 14 dagar från delfäendet av beslutet framställa ett skriftligt rättelseyrkande till:



Vaasan kaupunki
Vasa stad
Sosiaali- ja terveystoimi
Koti- ja laitoshoido

Päätös – Beslut
26.04.2016
§ 27 / 2016
DocID: 141416

Sosiaali- ja terveyslautakunta / Social- och hälsovårdsnämnden

Osoite:

Adress:

--

LIITE 2 Saatekirje



Hei, olen geronomiopiskelija Minja Rouhunkoski Seinäjoen ammattikorkeakoulusta. Teen opinnäytetyötä aiheesta Vanhustyön lähiesimiesten näkemyksiä hyvästä henkilöstöjohtamisesta.

Erityisesti olen kiinnostunut tutkimuksessani kotihoidon lähiesimiesten näkemyksistä. Henkilöstöjohtaminen on oleellinen osa johtamista, joten hyvät henkilöstöjohtamisen käytänteet vaikuttavat positiivisesti koko työyhteisöön.

Tutkimuksen tekemiseen minulla on Vaasan kaupungin tutkimuslupa. Opinnäytetyöhön haastattelen kuutta lähiesimiestä Vaasan kotihoidossa. Haastattelu kestää noin puoli tuntia ja nauhoitan haastattelun. Toteutan haastattelun teemahaastatteluna. Haastattelun pääkysymykset ovat saatekirjeen liitteenä. Haastattelumateriaali tulee vain minun käyttööni ja käsittelen sitä luottamuksellisesti sekä nimettömänä.

Hävitän haastattelumateriaalin käsiteltyäni aineiston. Tulokset tulevat näkyviin opinnäytetyöhöni.

Opinnäytetyö tullaan julkaisemaan valmistuttuaan osoitteessa www.theseus.fi, se löytyy myös Seinäjoen ammattikorkeakoulun kirjastosta. Lähetän sen myös Vaasan kotihoidon johtaja Leif Holmlundille.

Kiitän lämpimästi yhteistyöstä ja osallistumisesta tutkimukseeni.

Minja Rouhunkoski

Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Ohjaava opettaja

Anna-Kaarina Koivula

LIITE 3. Haastattelukysymykset



Haastattelukysymykset

1. Millaisia osa-alueita mielestäsi kuuluu osaamisen johtamiseen?
 - Miten toteutat näitä omassa johtamistyössäsi?
2. Millaista mielestäsi on hyvä henkilöstöjohtaminen?
3. Millaisia ristiriitatilanteita olet kohdannut työssäsi?
 - Miten olet toiminut näissä tilanteissa?